Pr. Gaston COURTOIS

ARTA DE A FI CONDUCĂTOR

Adevărul de Veacuri

© Adevărul de Veacuri, 2026

Traducere în limba română © Robin Caramaschi, 2026

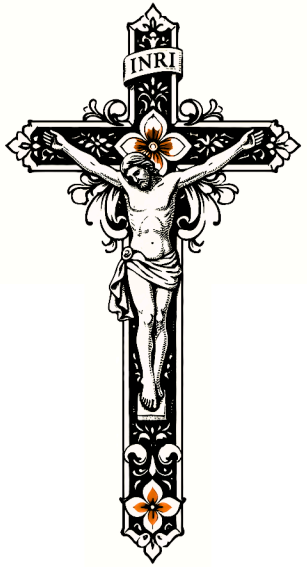
*Prezenta ediție oferă cititorului român traducerea lucrării **L'Art d'être chef** de Gaston Courtois, publicată pentru prima dată în anul 1953.*

Prezenta ediție constituie o traducere originală în limba română, realizată după ediții franceze conforme tradiției catolice preconciliare, și este protejată conform legislației în vigoare privind drepturile de autor asupra traducerilor.

Reproducerea fragmentelor scurte este permisă numai cu menționarea sursei.

Editura: Adevărul de Veacuri — adevaruldeveacuri.ro

Adevărul de Veacuri


INRI

Părintele Gaston Courtois (1897-1970)

a fost un preot francez din Institutul ***Fiilor Caritații****, educator, scriitor și animator al operelor catolice. Născut la Paris la 21 noiembrie 1897 și veteran al Primului Război Mondial, a studiat literatura și psihologia înainte de a intra la seminar și a fost hirotonit preot în anul 1925.*

Și-a consacrat o mare parte din apostolat formării creștine a tineretului. S-a numărat îndeosebi printre fondatorii mișcării ***Cœurs Vaillants****, a condus Uniunea Operelor Catolice din Franța și a participat la întemeierea Biroului Internațional Catolic al Copilului. De asemenea, s-a aflat la originea* ***Editurii Fleurus****. Din 1955 a îndeplinit la Roma funcția de procurator general al Fiilor Caritații.*

Autor prolific de lucrări de spiritualitate, educație și formare umană, s-a preocupat în mod deosebit de însușirile necesare exercitării autorității și conducerii creștine. Printre cele mai cunoscute lucrări ale sale se numără L'École des chefs și L'Art d'être chef. A murit la Roma în septembrie 1970.

Cuprins

I - Misiunea conducătorului **8**

Ce este conducătorul 8
De ce sunt necesari conducătorii 12
Marea misiune a conducătorului: a sluji 17
Ceea ce îl face pe conducător 22

II - Calitățile conducătorului **27**

Credința în propria misiune 27
Simțul autorității 33
Spiritul de decizie și de inițiativă 38
Spiritul de disciplină 44
Energia realizatoare 48
Calm și stăpânire de sine 53
Simțul realității 58
Competența 67
Spiritul de prevedere 69
Cunoașterea oamenilor 71
Bunăvoința spiritului 75
Respectul demnității umane 78
Spiritul de dreptate 83
Fermitatea 88
Exemplul 92
Smerenia 94

III - Exercitarea îndatoririi de conducător 101

Arta de a forma și de a educa 101
Arta de a organiza 109
Arta de a porunci 116
Arta de a controla 127
Arta de a mustra 130
Arta de a pedepsi 137
Arta de a neutraliza împotrivirile 143
Arta de a încuraja și de a răsplăti 148
Arta de a te face ajutat 152
Arta de a-și alege colaboratorii 157
Arta de a face echipă cu ceilalți conducători 166

Concluzie 172

Taina conducătorului 172

Facsimil al aprobării ecleziastice a ediției spaniole :

LICENCIA ECLESIASTICA
NIHIL OBSTAT
D. Martín Arroyo, Censor

IMPRIMATUR:
JOSÉ MARÍA
Obispo Aux. y Vicario general
Madrid, 9 août 1963

I - Misiunea conducătorului

Ce este conducătorul

[1] Conducătorul este, etimologic, acela care se află în frunte sau, mai bine spus, acela care este capul. Capul este cel care vede, capul este cel care gândește, capul este cel care pune în mișcare, în interesul bine înțeles al întregului trup.

[2] Conducătorul este acela care știe, care voiește, care înfăptuiește și, de asemenea, acela care îi face pe ceilalți să știe, îi face să voiască și îi face să înfăptuiască.

[3] Conducătorul este acela care, știind ce voiește, știe de asemenea să proporționeze efortul cu efectul pe care voiește să-l obțină.

[4] Nu ești conducător decât în măsura în care ești capabil să faci un grup, oricare ar fi el, părtaș la idealul din care tu însuți trăiești, pentru a-l determina să-l înfăptuiască în pofida tuturor piedicilor.

[5] A hotărî nu înseamnă nimic; ceea ce contează este ca hotărârile să fie îndeplinite. De aceea, a fi conducător nu înseamnă numai a porunci, ci și a-i alege pe aceia care trebuie să înfăptuiască, a-i forma, a-i însufleți, a-i sprijini și a-i controla.

[6] Când vine ceasul hotărârilor ce trebuie luate, al răspunderilor ce trebuie asumate, al jertfelor ce trebuie cerute, unde să fie găsiți lucrătorii acestor întreprinderi primejdioase, dacă nu printre acele firi superioare, pătrunse de voința de a birui, care văd limpede singurele mijloace ce duc la biruință și care găsesc curajul de a risca totul?
(Foch)

[7] Să înțelegem bine sensul și măreția numelui de „conducător". Conducătorul este acela care știe deopotrivă să se facă ascultat și să se facă iubit. Nu este acela care este impus, ci acela care se impune. Pentru a porunci oamenilor, trebuie să știi să te dăruiești.

[8] A fi conducător nu înseamnă numai a săvârși o operă; înseamnă mai ales a forma oameni, a-i cuceri, a-i uni, a-i iubi și a fi iubit de ei. Saint-Exupéry spune, în *Terre des Hommes*: „Măreția unei îndeletniciri stă poate, înainte de toate, în a uni oamenii." Acest lucru este în chip deosebit adevărat în privința îndatoririi de conducător.

[9] Conducătorul este altceva decât un președinte. Un președinte este, prin definiție, nu un om în picioare, ci un domn așezat, care arbitrează părerile celor pe care îi prezidează și desprinde din ele o

majoritate precumpănitoare. Poate fi abil, influent, dar nu poruncește; nu este un conducător.

[10] Vreți să știți cine este adevăratul conducător al unei întreprinderi? Întrebați-vă cui i-ar fi atribuită răspunderea în caz de eșec.

[11] A fi conducător nu înseamnă a da dovadă de vigoare, de elocință, de îndrăzneală sau de abilitate. A fi conducător nu înseamnă nici a strânge în jurul propriei persoane adeziuni sentimentale sau interese. A fi conducător înseamnă, în esență, a ști să-i faci pe oameni să lucreze împreună, a recunoaște și a folosi cât mai bine însușirile fiecăruia, a-i indica fiecăruia locul în care poate fi cel mai folositor, a da tuturor simțul solidarității și al egalității lor înaintea sarcinii pentru care sunt răspunzători, fiecare la postul său, în cadrul aceleiași echipe.

[12] Conducătorul nu se recunoaște nici după scânteierea privirii, nici după proeminența maxilarului, nici după subțirimea buzelor, nici după tonul tăios al glasului. Există conducători cu privirea blândă, cu ton modest, cu un chip lipsit de orice înfățișare impunătoare; există chiar, asemenea Sfântului Pavel, conducători urâți și firavi, iar cei mai mari dintre ei urăsc ostentația. Conducătorul nu se definește prin semne exterioare, ci printr-o misiune proprie. El este, înainte de toate, acela care ia asupra sa povara celorlalți.

[13] A cunoaște omul în general, oamenii săi în particular și, în profunzime, pe subordonații săi direcți; a-și cunoaște cu exactitate angajamentele și a le respecta; a-și aminti, în acțiune, că lucrează asupra unor voințe, iar nu asupra unor mecanisme; a deschide, prin urmare, cel mai larg câmp inițiativei lor; a dobândi astfel suplețe, zel și

ardoare, în locul unei pasivități indiferente și mecanice; a face să domnească o disciplină întemeiată mai degrabă pe consimțământ decât pe constrângere; a menține subordonarea intereselor particulare față de interesul general; a readuce fără încetare tendințele centrifuge într-o coordonare rodnică: aceasta este funcția esențială a conducătorului, pentru care el este necesar și de neînlocuit.

[14] Omul este o ființă socială, iar libertatea individuală trebuie canalizată și disciplinată în vederea binelui general. Ar fi însă imprudent să se lase pe seama clarviziunii fiecărui membru al societății grija de a determina ceea ce binele general cere de la el și, cu atât mai mult, să se lase pe seama bunăvoinței sale grija de a-și conforma purtarea acestei cerințe.

Conducătorul nu este altceva decât acest mandatar al binelui comun, pe care trebuie să-l interpreteze, să-l apere și să-l înfăptuiască în slujba interesului superior al grupului și, prin urmare, în cele din urmă, al persoanei fiecăruia.

[15] Adevăratul conducător se recunoaște după acest semn: simpla sa prezență constituie, pentru oamenii pe care îi conduce, un imbold de a se depăși pe ei înșiși în slujba cauzei comune.

Înlocuiți „prezență" cu „amintire" și atunci aveți marii conducători.

De ce sunt necesari conducătorii

[16] O adunare este incapabilă să poruncească. O trupă fără conducător este un trup fără cap. O trupă fără conducător este o turmă, o turmă rătăcind la întâmplare și aflată la discreția celei dintâi panici.

[17] O adunare, excelentă pentru a supraveghea, este întotdeauna improprie acțiunii. Un grup nu poate porunci nimic, absolut nimic, nici măcar un prânz.
(Maurois, *Dialoguri despre comandament*)

[18] În pofida tuturor teoriilor egalitare, mulți oameni simt în chip instinctiv nevoia de a se sprijini pe cineva care îi depășește. Dacă nu au pe nimeni care să-i înțeleagă și să-i încurajeze, se simt șovăitori și nesiguri. Prezența unui conducător vrednic de acest nume constituie pentru fiecare un sprijin, o putere și o siguranță.

[19] Fără un conducător care să ordone și să coordoneze, fără un conducător care să gândească și să transmită subordonaților săi gândirea sa, precum capul transmite mădularelor influxul său nervos, un grup omenesc se istovește în eforturi juxtapuse care, neutralizându-se unele pe altele, sfârșesc întotdeauna prin a duce la un eșec cu atât mai dezamăgitor cu cât bunăvoința fiecăruia fusese mai deplină; eșec ale cărui imagini populare sunt Babelul și curtea regelui Pétaud.

[20] Când lipsește conducătorul, poruncește anarhia, iar anarhia nu este bună decât pentru a distruge, niciodată pentru a zidi.

[21] Conducătorul, semn văzut al autorității, este totodată și semnul unității. Poruncind, el coordonează; împiedică un grup să se dezagrege, să se descompună și să moară.

[22] Lăsați pentru o vreme un grup fără conducător: cele mai bune voințe se vor dezbina, energiile cele mai bine călite se vor destinde, iar după fricțiuni va urma destrămarea.

[23] Pentru a-i uni în chip eficace pe oameni în vederea unei sarcini ce trebuie îndeplinite, este nevoie de un conducător, principiu de unitate și de coeziune, capabil să exprime și să impună tuturor binele colectiv, capabil de asemenea să-i antreneze pe toți și să-i încurajeze în urmărirea acestui bine.

[24] În orice societate există tot atâtea elemente de discordie câți membri sunt, căci fiecare vine cu îngustimea propriului egoism. Conflictele, neînțelegerile și nepăsarea generală vor sfârși curând prin a dezagrega totul, dacă pricina binelui comun sau misiunea ce trebuie îndeplinită în vederea acestui bine comun nu este luată în mâini de un conducător răspunzător.

[25] Oricărui grup omenesc, oricare ar fi el, îi trebuie un conducător, și un conducător care să se facă ascultat. Lui îi revine să coordoneze activitățile în vederea unui randament maxim. Chiar dacă sunt generoase și dezinteresate, devotamentele care nu sunt coordonate duc în mod fatal la eșec, cu atât mai dureros cu cât este vorba tocmai despre oameni sinceri și de bunăvoință.

[26] Pentru a săvârși o operă mare, trebuie reunite eforturi care, risipite, ar rămâne sterpe. Nu pentru că drumul indicat de conducător ar fi în sine cel mai bun trebuie urmat — există adesea o mie de feluri de a proceda care sunt la fel de bune —, ci el este cel mai bun pentru că este indicat de conducător și pentru că numai el va realiza unirea rodnică a voințelor și a inimilor.

[27] O echipă mediocră se poate însufleți și se poate depăși pe sine sub suflul unui conducător de valoare.

O echipă excelentă se poate veșteji și dezmembra sub conducerea unui conducător mediocru, a cărui atitudine descurajează bunăvoințele și stinge entuziasmele.

[28] Nu este nicidecum nevoie, pentru a justifica principiul autorității, să se invoce un contract social primitiv sau un consimțământ pozitiv al supușilor. Acestea sunt concepții superficiale. Acțiunea oamenilor trebuind să fie unificată și coordonată, pentru ca dintr-o mulțime de eforturi să se constituie un efort unic, autoritatea este una dintre condițiile vieții omenești. Ea își are temeiul în însăși natura lucrurilor și, prin urmare, în Dumnezeu, principiu al naturii și al ființei noastre.

[29] Fiind Autorul tuturor lucrurilor, Dumnezeu este Stăpânul suprem: autoritatea Sa este suverană; dar El a voit să-i asocieze pe oameni lucrării Sale în lume.

Măreția misiunii conducătorului: autoritatea sa este o participare la autoritatea dumnezeiască.

[30] Desigur, spiritul de echipă este un lucru excelent. Un conducător, oricât de înzestrat ar fi, nu poate să știe totul, să cunoască totul și să vadă totul; iar râvna pe care toți colaboratorii săi o vor pune în muncă va fi proporțională cu simțământul răspunderii pe care îl vor avea în privința operei ce trebuie înfăptuite. Există însă o concepție falsă despre echipă, care ar tinde să facă din ea un absolut ce absoarbe și condiționează rolul conducătorului.

În *Revue des Jeunes*, în octombrie 1935, se putea citi:

„În cadrul echipei, conducătorul acceptă să-și dovedească în fiecare clipă valoarea și să nu datoreze decât capacității sale dreptul de a porunci sau de a orienta, căci nu el, ci munca este cea care poruncește."

Iată cum se ridica generalul de la Porte du Theil, pe atunci comisar al *Scouts de France*, împotriva unei asemenea afirmații:

„**Conducătorul nu datorează decât capacității sale dreptul de a porunci**": imensă trufie din partea celui care nu ar lucra în calitate de conducător decât pentru că își atribuie capacități superioare celorlalți.

„**Nu el mai este cel care poruncește, ci munca!**" Dar aceasta înseamnă negarea oricărei autorități!

Negare în însuși temeiul ei. Orice putere vine de la Dumnezeu. Orice conducător este ales, consacrat de Dumnezeu Însuși, iar Dumnezeu alege pe cine voiește; nu este în chip necesar cel mai bun, cel mai puternic, cel mai inteligent. De altfel, cum s-ar putea judeca ponderea relativă a tuturor acestor însușiri în sufletul unui conducător?

Negare în consecințele ei. Nu conducătorul mai este judecătorul muncii; munca, opera materială, este cea care îl judecă; și cum, în cele din urmă, aceasta ar fi o absurditate, trebuie spus că ceea ce îl judecă este concepția pe care fiecare și-o face despre muncă.

Cine nu vede aici un bun pretext pentru toate abandonările și toate actele de indisciplină? A clădi o societate exclusiv pe spiritul de echipă împins până la aceste limite extreme înseamnă a o zidi pe nisip.

Orice societate are drept temelie o ierarhie, o autoritate legitimă și dumnezeiască în originea ei; autoritate a cărei exercitare este temperată de spiritul de echipă bine înțeles, care îi leagă pe conducători de subordonații lor, dar care, în virtutea învestiturii primite, îi lasă totuși conducătorului inițiativa sa, puterea sa de conducere și răspunderea sa.

Dacă, la rigoare, se poate concepe un conducător care să nu formeze o echipă cu subordonații săi, nu se poate concepe o echipă fără conducător.

[31] O echipă fără conducător este o absurditate, chiar și mai ales atunci când este alcătuită din oameni de mare valoare.

Cu cât membrii echipei sunt personalități mai puternice, cu atât le este mai necesar un conducător care să le canalizeze energiile, să le îndrepte spre obiective precise, acceptate de toți, și să-i ajute să-și sincronizeze acțiunea; altminteri, există riscul împrăștierii forțelor, al risipirii eforturilor, al încălcării domeniului altuia și, mai ales, al acelor strălucite porniri fulgerătoare, fără grijă față de cel de alături, care au drept efect compromiterea armoniei și a echilibrului întregului.

[32] „Nu așteptați nimic hotărâtor de la mișcările colective, de la activitatea asociațiilor îndreptate cu generozitate spre elaborarea unui ideal. Toate aceste bunăvoințe anonime nu fac decât să are pământul. Semințele sunt cele care vor da secerișul, iar semințele sunt conducătorii, oamenii cu inima curată și cu voința roditoare."
(Paul Baudoin, în *Revue des Jeunes*, 10 aprilie 1939)

[33] Nu trebuie să ne închipuim că a porunci este ușor și că, având un chip impenetrabil și un glas poruncitor, totul este făcut. Pentru a fi conducător, este necesar să ai acea iubire a aproapelui și acea cultură care îngăduie cunoașterea omului și cercetarea tainicelor cute ale sufletului. Trebuie, de asemenea, să aparții acelei aristocrații spirituale care are drept deviză: **a sluji**. Dar o slujire dezinteresată, statornică și curajoasă, care cere convingeri, entuziasm și caracter.

Marea misiune a conducătorului: a sluji

[34] Pentru a trăi, o țară are nevoie ca indivizii să aleagă o doctrină, să-i rămână credincioși, să-și fixeze o regulă, un consemn. Eu am ales, mi-am impus o disciplină: „a sluji".
(Weygand)

[35] Orice autoritate vine de la Dumnezeu, dar ea îi este dată conducătorului spre folosul celorlalți, iar nu spre folosul său personal.

[36] Autoritatea poate fi definită astfel: dreptul de a porunci ceea ce este cel mai conform cu interesul general al societății.

[37] Conducătorul nu se află în rolul său decât dacă proclamă nu bunul său plac, ci binele colectiv, și dacă lucrează nu pentru interesul său particular, ci pentru interesul general.

[38] Adevăratul conducător nu caută să domine de dragul dominației. El nu se folosește de oameni, ci îi ajută să slujească unei cauze care îi depășește; grija necontenită pentru opera ce trebuie săvârșită este cel dintâi element al sufletului conducătorului.

[39] A porunci înseamnă a sluji: a-L sluji pe Dumnezeu, în numele Căruia se poruncește — căci orice autoritate care, în cele din urmă, nu-și are temeiul în El este iluzorie sau uzurpată —; a-i sluji pe cei cărora li se poruncește, care, fără conducător, ar risca să fie o turmă fără păstor; a sluji cauza care ne depășește și care merită adeziunea, ascultarea și, la nevoie, jertfirea de sine.

[40] Ce frumoasă îndeletnicire este aceea de conducător! Este chiar mai mult decât o îndeletnicire: este o vocație, o chemare, un fel de predestinare; căci „orice autoritate vine de la Dumnezeu", ceea ce îl așază pe acela care îndeplinește funcția de conducător ca pe un mijlocitor între Dumnezeu și subordonații săi. Textul Scripturii nu admite nici restricții, nici rezerve. Ești conducător „în numele lui Dumnezeu" și numai pentru a realiza în ceilalți oameni o imagine mai apropiată de Dumnezeu, ajutându-i să devină mai deplin oameni, făcându-i conștienți de demnitatea lor de făpturi dumnezeiești și ajutându-i să pună în lucrare darurile care le-au fost împărțite de

Providență.
(Mons. Pinson, episcop de Saint-Flour)

[41] Autoritatea este o slujire, dar o slujire măreață. Ea constă nu în a măguli capriciile individuale, ci în a face ca un grup omenesc să împlinească ceea ce misiunea sa — și, s-ar putea spune, „vocația" sa — cere de la el. Astfel, chiar atunci când conducătorul se împotrivește unei opinii rătăcite și când constrânge grupul la sacrificii grele și necesare, el nu are nimic dintr-un despot. El nu face decât să slujească, dar ca un slujitor curajos și loial.

Colectivitatea nu trebuie să revendice, ci să urmeze. Ea va urma cu atât mai de bunăvoie cu cât își va da seama că, în pofida asprimii sale sau, mai curând, tocmai prin această asprime, conducătorul nu pretinde să o facă să îndeplinească pur și simplu ceea ce voiește el, ci ceea ce ea însăși voiește în adâncul său, ca grupare organizată, iar nu ca înfruntare de egoisme.

[42] Având drept obiectiv „misiunea înainte de toate", conducătorul dă, în felul său, exemplul ascultării și, pe de altă parte, face să apară înaintea tuturor sensul ascultării pe care are dreptul să o ceară de la ceilalți: căutarea dezinteresată a binelui comun.

[43] Conducătorul nu hotărăște în chip arbitrar; regula sa este să caute rezonanța în adâncul acelora pe care îi conduce. Conducătorul este acela care orientează și dă ajutorul său; cei care simt în ei o voință să se bucure: conducătorul nu este acolo decât pentru a-i ajuta să voiască.

[44] Autorității îi este de ajuns, pentru a crește, să se exercite potrivit rațiunii sale de a fi.

În conducător, individul trebuie, într-un anumit fel, să se absoarbă și să dispară în funcție. Această ștergere de sine — bărbătească și curajoasă — îi conferă un prestigiu și o putere pe care nu le dă niciun grad. Devenind, într-un chip intens și vădit, persoană publică, el se ridică, prin însăși slujirea sa, deasupra individualismelor înguste. Glasul său răsună altfel decât celelalte: el devine glasul conștiinței morale aflate în căutarea binelui superior al colectivității.

[45] Autoritatea este legată mai ales de existența și de conștiința unei misiuni superioare, de care conducătorul este însărcinat nu spre folosul său, ci spre binele acelora pe care îi conduce și pentru care își asumă răspunderea.

Conducătorul nu poruncește „din plăcere", din afară, ca un stăpân care domină niște sclavi și scoate folos din munca altora; nu, ci pentru a conduce, printr-o rânduire ingenioasă a mijloacelor, o comunitate către înalta ei valoare morală. Misiunea sa îl domină asemenea unei vocații. El îi aparține. Comunitatea sa este aceea care îl posedă. El este al ei, pentru a o face să devină tot ceea ce poate și tot ceea ce trebuie să fie. El slujește. Și dacă este pătruns de gândul misiunii sale, cuprins de această vocație, consacrat slujirii ei, atunci, și numai atunci, este un conducător.
(Dunoyer de Segonzac)

[46] Conducătorul nu este, înainte de toate, acela care însuflețește, care convinge, care antrenează sau care persuadează, ci acela care poruncește în numele autorității cu care a fost învestit în mod legitim; iar aceasta este, pentru el, cea mai nobilă formă de slujire. Misiunea sa este o adevărată slujire socială.

[47] A porunci înseamnă a sluji. Conducătorul este în slujba comunității, dar aceasta nu înseamnă că trebuie să se afle la ordinele ei: acestea nu sunt prea adesea decât expresia capriciilor sau a fanteziilor sale, atunci când nu sunt rodul unor sugestii străine, mai mult sau mai puțin interesate.

Se spune pe bună dreptate despre conducător că trebuie să fie interpretul binelui comun, dar aceasta nu înseamnă că trebuie să fie interpretul voinței generale. Aceasta din urmă, date fiind variațiile de sensibilitate proprii psihologiei mulțimilor, nu este prea adesea decât opinia publică schimbătoare, aflată frecvent în contradicție cu adevăratul bine superior al întregului.

Conducătorul nu este un simplu delegat al comunității, ci călăuza ei în urmărirea scopurilor sale celor mai înalte. Chiar dacă este ales și desemnat de egalii săi, autoritatea al cărei depozitar este îi dă dreptul de a porunci, fără a trebui să recurgă de fiecare dată, pentru a se face ascultat, la persuasiune și la argumente personale.

[48] Un conducător are, înainte de toate, simțul răspunderii.

A avea simțul răspunderii nu înseamnă a te aștepta la o pedeapsă dacă nu-ți împlinești datoria. Un adevărat conducător nu se gândește niciodată la sancțiunile pe care le-ar putea suferi din partea altor conducători, așezați deasupra lui în ierarhie. Dar pe acești oameni care îi sunt încredințați nu voiește să-i vadă suferind fără trebuință; nu voiește ca ei să fie pedepsiți pe nedrept; nu voiește ca ei să fie lipsiți de puținul confort de care pot avea parte. Nu voiește să facă trei kilometri în plus din pricina unor ordine prost date. Nu voiește ca, după un marș lung, să rătăcească prin satul în care tocmai au sosit, fără

să știe unde să-și lase sacul, fără paie pe care să se întindă, fără, dacă este cu putință, supa caldă care îi va întrema.

El se gândește la toate, veghează asupra tuturor; nu merge să mănânce și nici să se culce până când totul nu este în ordine. Există un singur lucru la care nu se gândește: propria sa oboseală. Dacă nu este sclavul superiorilor săi, este sclavul datoriei de ocrotire pe care o are față de ai săi. Acest simț al nevoilor celorlalți îl face adesea capabil de lucrări care par mai presus de puterile omenești.
(O. Clément)

Ceea ce îl face pe conducător

[49] Ceea ce îi dă conducătorului dreptul de a porunci nu este în mod direct capacitatea sa, ci mandatul pe care l-a primit în chip autentic. Dar nu-și va împlini în mod eficace misiunea de conducător spre binele colectivității decât dacă dezvoltă în sine însușirile care îl fac vrednic de titlul de conducător.

[50] Exercitarea puterii este încercarea în care aceia care nu posedă însușirile ce fac adevărații conducători nu întârzie să fie găsiți prea ușori și le dau acelora pe care au misiunea de a-i conduce cumplita ispită de a-i socoti uzurpatori.

[51] Adevăratul conducător se recunoaște după acest semn: în apropierea lui simți ca o impresie aproape fizică de putere și de siguranță și te simți gata să-l urmezi oriunde ți-ar cere. „Ne-ar fi făcut să mergem cu el până la capătul lumii", spuneau vechii ostași ai lui Napoleon.

[52] Apropiat de oamenii săi, iubindu-i atât pentru ei înșiși — ființe din carne și sânge, create după asemănarea unui Dumnezeu în Care Patrick Arbois credea din tot sufletul —, cât și pentru că fiecare dintre ei purta, după măsura sa, o părticică din puterea patriei, tânărul ofițer dobândise, an după an, acea experiență omenească alcătuită din bunăvoință și tărie, din înțelegere și înțelepciune, din rigoare și tact, fără de care nu există adevărat conducător.
(Pierre Varillon, *Feux Masqués*, *Revue des Deux Mondes*, 15 iulie 1944)

[53] Credința într-un conducător este o consecință directă a admirației și a încrederii pe care acesta le inspiră. Dar această admirație și această încredere trebuie, pentru a dăinui, să fie meritate prin însușirile intelectuale și morale care îi fac pe adevărații conducători.

[54] Adevăratul conducător este acela pe care îl admiri, îl iubești și îl urmezi.

Îl admiri: ai încredere în el, îi cunoști competența, însușirile, valoarea; știi că alături de el nu te vei rătăci și că vei ieși întotdeauna la liman.

Îl iubești: ai încredere în dezinteresul său, în spiritul său de slujire și știi că, pentru el, fiecare dintre oamenii săi înseamnă ceva sau, mai bine spus, înseamnă cineva; și tocmai de aceea el se poate bizui pe fiecare.

Îl urmezi: cuvântul său, prezența sa, privirea sa și până și amintirea lui sunt tot atâtea imbolduri. Te simți gata să te jertfești împreună cu el sau chiar pentru el, în slujba cauzei pe care o reprezintă.

[55] Exercitarea comandamentului este cu totul altceva decât purtarea unui însemn, dreptul de a primi salutul din partea anumitor categorii de funcționari și, ca ultim argument, dreptul de a pedepsi.

Ea presupune o activitate extremă, o dăruire de sine neîncetată, grija de a înfăptui, gustul răspunderilor, o iubire sinceră și profundă față de oameni, precum și o desăvârșită demnitate a vieții.
(De la Porte du Theil)

[56] Mulți conducători, învestiți cu o funcție de comandă — pe care uniforma sau galoanele lor o fac vădită —, nu au deloc autoritate. Eficacitatea gesturilor adevăratului conducător nu depinde de veșmântul său. Ea izvorăște din persoana lui, din trupul lui, din sufletul lui. Prestigiul nu dispare odată cu uzura hainei, ci odată cu uzura sufletului.

[57] Conducătorul trebuie să fie pretutindeni prezent în chip moral. Această prezență morală are o putere pe care nimic nu o poate înlocui.

Chiar atunci când nu este prezent trupește, se știe că poate veni, iar simplul gând al sosirii sale, sau, și mai mult, amintirea păstrată despre el ori nădejdea unei singure priviri din partea sa sunt de ajuns pentru a-i ajuta pe oameni nu numai să rămână credincioși, ci și să se depășească pe ei înșiși.

Omul este ceea ce contează în conducător. Însușirile sale omenești se vădesc cu prilejul celor mai obișnuite fapte ale vieții. Din suma unei mulțimi de lucruri foarte mici ia naștere autoritatea conducătorului.

[58] Ceea ce îl face pe conducător este voința de a lucra asupra oamenilor pentru a-i ajuta să-și pună în valoare însușirile și pentru a-i antrena spre înfăptuiri de care să poată fi mândri.

[59] Un conducător este cineva care își iubește oamenii în adevăratul chip: descoperind ceea ce este mai bun în fiecare și voind cu orice preț să-i determine să pună acel lucru în slujba întregului. Aceasta nu se face fără lupte, căci legea lenei este o lege a naturii.

[60] Numai acela care este mișcat de realitatea omenească, care este cufundat în imensitatea vieții, este vrednic să fie conducător. Și din lipsa adevăraților conducători se veștejește țara noastră.
(Paul Baudoin, op. cit.)

[61] Un om mulțumit de ceea ce găsește în sine și în jurul său, un om fără grija schimbării, fără dorința de a vedea lumea altfel decât este, este lipsit încă de la început de ceva esențial pentru a deveni conducător: cel mult ar putea fi un administrator al treburilor curente.

[62] A fi conducător înseamnă, mai întâi, a percepe prin intuiție ceea ce lipsește unui grup omenesc pentru a-și împlini misiunea. Înseamnă a coordona eforturile tuturor în aceeași direcție. Înseamnă a le insufla tuturor nădejdea biruinței și a-i face pe toți părtași la bucuria de a fi biruit.

[63] Conducătorul nu este un dresor care înrobește; nu este un trufaș care umilește; nu este un abil care se eschivează. El este un slujitor pentru care forma slujirii constă în a-și asuma partea sa de răspundere și în a-i ajuta pe ceilalți să și-o asume pe a lor.

Un conducător trebuie să fie mai treaz decât ceilalți, pentru a vedea primul primejdia sau prilejul; mai pătrunzător, pentru a citi mai bine datele acțiunii; mai avizat, pentru a le rândui cum se cuvine; mai grabnic în hotărâre, pentru ca acțiunea să fie declanșată la momentul potrivit; mai îndrăzneț în asumarea riscurilor necesare, pentru a-l antrena pe fiecare să-și împlinească sarcina; mai curajos, pentru a birui timiditățile celor din jur; mai perseverent, pentru a învinge uzura timpului sau a piedicilor; și, în sfârșit, mai rezistent la singurătate, fiind în același timp mai bogat în căldură omenească.

II - Calitățile conducătorului

Credința în propria misiune

[64] Conducătorul care nu crede în cauza pe care o slujește nu este vrednic să fie conducător. Dar nu este de ajuns să creadă; trebuie să-i facă și pe ceilalți părtași la credința și la entuziasmul său. Trebuie ca fiecare dintre cei pe care are misiunea de a-i conduce să-și înțeleagă răspunderea în opera ce trebuie împlinită; conducătorului îi revine să-i facă pe oamenii săi părtași la idealul care îl însuflețește.

[65] Forța vie a unei armate, spune Marmont, nu crește în funcție de numărul soldaților și al mijloacelor materiale, ci într-o măsură cu mult mai mare în funcție de spiritul care o însuflețește. Acest lucru este adevărat pentru orice grup omenesc, oricare ar fi el. A insufla spiritul, a crea climatul, a transmite flacăra — iată unul dintre aspectele cele mai importante ale misiunii conducătorului.

[66] Un conducător care nu are credință în misiunea sa nu poate fi fericit; iar aceasta este adevărat în toate sensurile cuvântului: nu are bucurie în sine și merge în întâmpinarea insuccesului.

[67] Un conducător abătut este învins dinainte.

[68] Un conducător sceptic, oricare ar fi forma scepticismului său, elegantă sau cinică, frânge elanul atât în sine însuși, cât și în ceilalți.

[69] Nimic nu este mai descurajator, pentru un conducător și pentru subordonații săi, decât un sceptic care spune: „La ce bun?" sau un descurajat care spune: „Nu este nimic de făcut." Trebuie reacționat cu vigoare; există întotdeauna ceva de făcut și totul poate fi de folos.

[70] Când auziți pe cineva spunându-vă: „Nu este nimic de făcut", traduceți: este totul de făcut, dar eu nu m-am pus în situația de a face ceva.

[71] Nu există sarcină inferioară și nici ființă inferioară; ceea ce este inferior este să-ți împlinești rău sarcina.
(Péguy)

[72] Numai credința în măreția sarcinii sale și în posibilitățile ei de realizare trezește în conducător energia îndeajuns de mare pentru a se depăși pe sine și pentru a-i antrena pe ceilalți după el.

[73] Pentru a duce lucrurile la bun sfârșit, primul pas este să le crezi cu putință, spunea Ludovic al XIV-lea.

[74] Acțiunea în comun, oricare ar fi ea, cere prea multe sacrificii ale intereselor particulare, presupune o încordare prea riguroasă a forțelor

și o disciplinare prea strânsă a libertăților pentru a se putea lipsi de o credință, de un suflu, de o mistică.

[75] Tot ceea ce trăiește este însuflețit de un suflu. Tot ceea ce este lipsit de suflu este mort.

[76] Nu faci bine decât ceea ce faci cu pasiune. Acela care muncește numai pentru a câștiga bani și care nu are pasiunea meseriei sale nu va fi niciodată un om de valoare și cu atât mai puțin un conducător.

[77] Toate întreprinderile omenești, cele mai smerite sau cele mai înalte, cele profane precum și cele sacre, sunt supuse acelorași condiții organice.

A crede, a spera, a iubi sunt virtuțile necesare oricărui om care voiește să săvârșească o operă vie și roditoare. A crede în ceea ce întreprinde și a spera în izbânda sa, a-și iubi munca și a oferi oamenilor, din iubire, rodul ei — acestea sunt condițiile dintâi și necesare cărora nicio întreprindere nu li se poate sustrage.

Inteligența nu poate urmări un efort de construcție dacă nu crede în adevărul și în folosul sarcinii sale. Curajul nu poate înfrunta piedicile dacă nu nădăjduiește să le biruie.

În sfârșit, toate resorturile acțiunii sunt cu atât mai fragile cu cât sunt mai violente, dacă nu sunt cârmuite de iubire.
(Părintele Doncœur)

[78] Ascendentul adevăraților conducători vine din măreția vederilor lor. Omul are nevoie de orizonturi largi; se sufocă în meschinărie.

[79] Ofițerilor să li se ceară, înainte de toate, să fie oameni convinși și capabili să convingă, să îndrăznim cuvântul, apostoli, înzestrați în cel mai înalt grad cu puterea de a aprinde „focul sacru" în sufletele tinere: acele suflete de douăzeci de ani, gata pentru impresii adânci, pe care o singură scânteie le poate aprinde pentru întreaga viață, dar pe care scepticismul primilor conducători întâlniți le poate, de asemenea, răci pentru totdeauna.
(Lyautey, *Rolul social al ofițerului*)

[80] Timidul lipsit de suflu nu va fi niciodată un antrenor de oameni; dar, dimpotrivă, îndrăznețul lipsit de ideal nu va fi niciodată un conducător vrednic de acest nume.

[81] Puțină inteligență pusă în lucrare de o inimă pasionată va ajunge mai departe decât un mare geniu pus în slujba unui suflet rece.
(Maurois)

[82] A-i face pe ceilalți să creadă în șansa sa este, pentru conducător, cea mai bună dintre șanse.

[83] Un conducător care crede în steaua sa poartă un aer de siguranță ce îndepărtează veleitățile de împotrivire. El nu cunoaște nehotărârile, atât de vătămătoare izbânzii. Poartă în sine convingerea că trebuie să reușească, orice ar face, și se află astfel la adăpost de efectele nefaste ale efortului contrariat. Se supune impresiei sale instinctive, care îi este întotdeauna dictată de subconștientul său, bogat în experiențe anterioare.

[84] Finețea spiritului vostru, bunătatea inimii voastre nu ar însemna nimic fără acel aer viu, fără acea expresie însuflețită pe care trebuie să le aveți dacă voiți să-i entuziasmați pe oamenii voștri.

[85] Să nu fim dintre aceia care, văzând înaintea lor o sticlă pe jumătate plină, se tânguiesc că este pe jumătate goală.

[86] Poate că există în lume mai multe gânduri josnice și răutăcioase decât gânduri înalte; dar puterea unui singur gând de iubire este infinit mai mare decât aceea a unui gând de ură.

[87] Acela care are motive să fie nemulțumit de sine spune că este nemulțumit de ceilalți.

[88] Se poate concepe un conducător posomorât și adormit sufletește? Fără îndoială, există grijile răspunderii, dar există și exigențele acesteia, iar optimismul nu este cea mai mică dintre ele.

[89] Cei dezgustați nu fac decât lucruri fără gust, cei nepăsători nu fac decât lucruri mohorâte, iar pesimiștii nu fac decât lucruri moarte.

[90] Știu bine că unii pretind că optimiștii se recrutează aproape exclusiv dintre imbecili și, în parte, dintre aceia care poate nu sunt în mod absolut imbecili, dar care sunt cel puțin superficiali. Este, desigur, o teză pe care se poate încerca să o dovedești; dar se poate dovedi și că este cu mult mai înțelept, atunci când poți, să fii optimist decât să fii pesimist. Mare folos să vezi partea urâtă a lucrurilor; mare folos să poți spune, când se întâmplă o nenorocire: „Am prezis-o!"

Fiecare lucru, fiecare eveniment are cel puțin două fețe: una frumoasă și una urâtă. De ce să o privești pe cea urâtă și să nu te mulțumești, dimpotrivă, să o privești pe cea frumoasă?

În viață trebuie să fii optimist; pesimiștii nu ajung la nimic; se tem de toate, ezită în toate, sunt niște filosofi foarte nefericiți care nu ajung

nicăieri; reflectează neîncetat, se întreabă pe ce picior trebuie să danseze. Între timp, nu dansează niciodată.

Trebuie să fii optimist, absolut optimist.
(Camille Cavallier, *Înțelepciunea conducătorului*)

[91] Lumea nu va fi cu adevărat fericită decât atunci când toți oamenii vor avea suflete de artiști, adică atunci când toți vor găsi plăcere în sarcina lor și îi vor înțelege frumusețea și adevărul.
(Rodin)

[92] Conducătorul dinamic este acela care, având credință în misiunea sa, crede în izbânda cauzei sale, scoate din cele mai mărunte evenimente tot ceea ce poate fi valorificat în chip favorabil și nu se lasă doborât nici de împotrivire, nici de insucces.

[93] Un conducător nu se miră niciodată că întâmpină piedici, împotriviri sau greutăți.

Cea dintâi pornire, când se întâmplă un eveniment neplăcut, este de a te plânge, de a geme, poate chiar de a te mânia. Tot atâta energie risipită. Cel mai bine este să privești situația cu sânge rece și să-ți spui: „Ce aș putea face pentru ca această lovitură grea să devină punctul de plecare al unui lucru mai bun? Cum să procedez pentru a mă ridica din nou și pentru a transforma această neplăcere într-un avantaj?"

Chiar dacă soluția imediată nu se vede, simplul fapt de a reacționa pozitiv constituie cea mai bună atitudine pentru a limita pagubele. Există țigle căzute care pot sluji la zidit; există sâmburi care sunt semințe.

[94] Un conducător trebuie, cu toată smerenia și în tot adevărul, să aibă o anumită măsură de încredere în sine însuși; o încredere rațională, iar nu prezumțioasă, în realitatea însușirilor și a posibilităților sale. A fi smerit nu înseamnă, într-adevăr, a spune: „Nu am nimic, nu sunt nimic, nu pot nimic", căci concluzia devine prea ușor: „nu fac nimic", ci: „Am primit un anumit număr de talanți; nu am dreptul să mă slăvesc pentru ei, dar am datoria să-i dezvolt și să-i pun în valoare în slujba celorlalți."

Simțul autorității

[95] Conducătorul este semnul văzut al autorității.

[96] Conducătorul trebuie să aibă o conștiință înaltă a misiunii sale de conducător. Oricare ar fi rangul său, el reprezintă autoritatea; are datoria să o facă respectată în propria sa persoană.

[97] Făcând să fie respectată autoritatea, conducătorul slujește comunitatea omenească în fruntea căreia a fost așezat.

[98] Cât de importantă este autoritatea conducătorului pentru eficacitatea trupei: „O trupă bine ținută în mână, mai puțin instruită, valorează mai mult decât o trupă mai instruită, dar mai puțin bine ținută în mână", spunea Lyautey.

[99] Autoritatea este un depozit încredințat conducătorului; el nu are dreptul să-l risipească. Autoritatea este o forță; el nu are dreptul să o irosească. Autoritatea este o părticică din maiestatea dumnezeiască; el nu are dreptul să o facă disprețuită.

[100] Un conducător prea familiar și prea îngăduitor nu va întârzia să se lase călcat în picioare. Dar, dincolo de persoana lui, însuși principiul autorității va fi lezat, spre cea mai mare pagubă a întregului grup.

[101] Un conducător care nu inspiră respect nu este vrednic de locul pe care îl ocupă. Pentru a se face respectat, trebuie să fie respectabil, iar aceasta nu numai în exercitarea funcției sale, ci în întreaga sa viață.

[102] Măreția și servitutea conducătorului: un conducător este angajat prin cauza căreia i s-a dăruit și prin rangul pe care îl ocupă în slujba acestei cauze. Un conducător nu are dreptul să decadă, iar orice greșeală, chiar privată, micșorează prestigiul idealului pe care îl reprezintă.

[103] Depozitar al unei părticele de autoritate, conducătorul nu are dreptul să abdice; el datorează interesului general să-și facă respectată autoritatea.

[104] Oamenii nu caută îngăduința unei autorități slabe; sunt bucuroși să găsească pe cineva care să fie puternic și pe care să se poată sprijini; fermitatea bărbătească îi liniștește, slăbiciunea îngăduitoare îi face neîncrezători și sfârșește prin a-i dezgusta.
(Lacordaire)

[105] Binele comun marchează cu exactitate limitele autorității conducătorului, dar tot el îi dă puterea și ascendentul; conștiința de a vorbi și de a lucra în numele binelui social îi comunică superiorului acea fermitate neclintită, acea siguranță fără de care nu există adevărat conducător.

Căci, în limitele binelui comun, el are cu adevărat autoritate, adică puterea de a lega și de a obliga; a nu se folosi de ea sau a o exercita cu o mână slabă ar însemna să trădeze binele comun, lăsând să slăbească vigoarea imprescriptibilă a dreptului său.

[106] Cred că nu am observat niciodată ca oamenii să se fi plâns că li se poruncesc lucruri grele atunci când acestea erau bine rânduite.

Dimpotrivă, cele mai grave revolte nu întârzie să urmeze lipsei de comandament și mă întreb dacă ceea ce părinții noștri au revendicat cu atâta energie sub numele de libertate era altceva decât dreptul de a fi bine conduși.
(Părintele Forestier)

[107] Sub niciun pretext, un conducător nu trebuie să umilească, în propria sa persoană, noțiunea de autoritate: aceasta nu este privilegiul său personal, ci forma specială și eminentă pe care o îmbracă „slujirea" sa; a se lăsa pradă camaraderiei ar însemna pentru el să-și trădeze misiunea; odată cu prestigiul, ar pierde și încrederea, care este însăși condiția acțiunii sale.

Asemenea tatălui de familie, la care iubirea nu exclude vigoarea, conducătorul poruncește.
(Dunoyer de Segonzac)

[108] În măsura în care este cu putință, datoria conducătorului este de a preveni nemulțumirea și de a îndrepta nedreptățile înainte de orice plângere. Pentru a ajunge la aceasta, trebuie să păstreze legătura cu cei cărora le poruncește. Să se dăruiască, așadar, el însuși. Să meargă în tranșee dacă este general; să sosească la uzină împreună cu muncitorii săi dacă este patron; a porunci nu este niciodată un privilegiu, ci o

sarcină. Este necesar ca conducătorul să aibă oarecare imaginație și, străduindu-se să-și reprezinte viața tuturor, să-i cruțe pe cei aflați sub ordinele sale de suferințe sau neplăceri ce pot fi evitate. Secretul de a fi iubit este să iubești — și să-ți cunoști meseria mai bine decât oricine. Oamenii suportă să fie conduși și chiar doresc aceasta, cu condiția să fie bine conduși.
(Maurois)

[109] Conducătorul este acela care știe să aibă autoritate și să-și asume răspunderile. Nu este nicidecum necesar să poarte pene pe cap, podoabe aurite pe tot trupul; nici să fie încărcat de diplome sau de grade universitare.

Dar este indispensabil să aibă caracter și este de dorit să aibă imaginație. Trebuie să fie destul de inteligent pentru a ști să se înconjoare de sfaturi și destul de sigur pe judecata sa pentru a-și lua singur hotărârile.
(Generalul Lafont)

[110] Conducătorul știe foarte bine că nu posedă știință infuză: trebuie să se informeze, să se documenteze, chiar și pe lângă subordonații săi, care sunt adesea mai aproape de realitățile și greutățile imediate.

Dar, ascultându-le părerile, nu trebuie totuși să se lase legat de nimeni. Sovietul înseamnă dezordine și risipă. Grăbit să caute lumină, adevăratul conducător nu caută nicăieri un sprijin pe care să-și descarce răspunderea. El schimbă gânduri, dar nu consimte nicidecum la împărțirea responsabilităților. În repetate rânduri, în *Mémorial*, Napoleon explică ce a fost, în această privință, propria sa practică. Îi

asculta pe toți, provoca exprimarea părerilor, cerea să i se prezinte memorii și ținea ca fiecare să-i vorbească în deplină libertate. După aceea, hotăra singur.

[111] Cea mai mare nenorocire pentru un conducător este să se teamă să vorbească și să lucreze ca un conducător.

[112] Când un conducător se lasă să uite condiția sa de conducător, subordonații nu întârzie să o uite și ei.

[113] Conducătorul învestit în mod legitim nu trebuie să ceară iertare pentru rangul său de superior, după cum nici nu trebuie să cerșească ascultarea. Să poruncească fără aroganță, dar să poruncească. Să-și păstreze rangul fără trufie, dar să și-l păstreze. Lipsa autorității este încă și mai vătămătoare pentru o colectivitate decât excesul ei.

[114] Există conducători care, din dorință de popularitate sau dintr-un egalitarism pueril, au socotit de cuviință să practice fără limite *laissez-faire* și *laissez-passer*. Ei au provocat nepăsare, dezordine, ruină și înfrângere.

[115] Când, din falsă smerenie, din teamă de răspunderi sau din frica de a nu face cuiva rău, un conducător șovăie să ia o hotărâre și să-și facă respectată autoritatea, el pregătește o stare de anarhie ale cărei victime vor fi atât el însuși, cât și subordonații săi.

[116] Într-o zi, i se vorbea Sfântului Toma de Aquino despre mai mulți candidați posibili pentru o funcție de superior:

— Acesta este un savant.
— Să ne învețe, răspunse Toma.

— Acesta este un sfânt.
— Să se roage pentru noi.

— Acest al treilea este un conducător.
— Să fie pus în fruntea noastră și să ne poruncească.

Spiritul de decizie și de inițiativă

[117] Se pot avea însușiri excelente și totuși numai stofă de subaltern; ceea ce îl vădește pe conducător este inițiativa și curajul de a-și asuma răspunderile.

[118] Un om care „își asumă răspunderile" este acela care, cu sânge rece, a cântărit totul, a cercetat totul, a văzut riscurile și care, punând în balanță riscurile și rezultatul, a judecat că rezultatul merita riscul și chiar mai mult decât atât, iar atunci s-a hotărât să meargă înainte.
(Foch)

[119] Conducătorul care se teme de răspunderi și care își mărginește ambițiile la lucruri ușoare și obișnuite va fi întotdeauna lipsit de suflul necesar pentru a-i antrena pe ceilalți.

[120] O hotărâre bună, chiar imperfectă, urmată de o executare fermă, este mai bună decât așteptarea prelungită a unei soluții ideale, care nu va fi niciodată pusă în aplicare sau va fi pusă în aplicare prea târziu.

[121] Iată ce a scris Pierre de la Force despre mentalitatea miniștrilor care îl înconjurau pe Ludovic al XVI-lea: grija de a nu se mișca decât potrivit uzanței îi făcea timizi și părea că orice plan purtând pecetea

puternică a unei inițiative personale avea aerul unei originalități primejdioase; dacă o inițiativă îndrăzneață cuteza totuși să se ivească, eticheta se interpunea și încetinea toate lucrurile, iar gândurile, pentru a ajunge până la stăpân, treceau prin atâtea filiere încât, între timp, prilejul scăpase. Se știe la ce catastrofe a dus în cele din urmă această timiditate scorțoasă și acest conformism paralizant.

[122] Nimic nu este mai primejdios pentru un conducător decât neputința de a se hotărî. Voința incapabilă să se fixeze asupra acceptării sau respingerii unui proiect șovăie necontenit. Desigur, înainte de a se hotărî, trebuie făcută o examinare loială și conștiincioasă a soluțiilor aflate în față. Dar a voi să găsești soluția perfectă și pe deplin adecvată este o himeră. În acest sens, hotărârea valorează mai mult decât precizia, căci din această oscilație necontenită a conducătorului se nasc iritarea colaboratorilor, neliniștea executanților, fără a mai vorbi despre pierderile de timp și de bani; iar în cele din urmă, sub pretextul de a evita graba, conducătorul nehotărât provoacă noi complicații.

[123] Un conducător este cineva care, pentru a fi întotdeauna gata de acțiune, și-a format reflexe bune, căci viața este o sumă de mici hotărâri, iar fidelitatea față de aceste mici hotărâri îl face pe conducător capabil să ia hotărâri mari în momentul cel mai neașteptat.

[124] Un conducător nu trebuie să rămână niciodată pasiv sau inactiv, căci dacă nu caută să domine evenimentele, va fi dominat de ele. „Bucuria sufletului este în acțiune" — aceasta era deviza lui Shelley, pe care Lyautey și-o însușise. În adevăr, s-ar putea spune că salvarea conducătorului stă în acțiune.

[125] Un conducător care așteaptă ordine sau vremuri mai bune pentru a lucra nu este un adevărat conducător.

[126] Un conducător este cineva care știe să ia la timp inițiative eficace, ceea ce este tot atât de mult o artă cât și o știință. Trebuie, cum spunea Foch, să-ți cunoști bine treaba, dar trebuie totodată să ai acea intuiție care te ajută să surprinzi momentul în care trebuie să ieși din cărările bătătorite și din formulele stereotipe.

[127] Dacă nu se cuvine să răstorni totul numai din plăcerea de a schimba ceva, nu se cuvine nici să te încrezi în ceea ce s-a făcut întotdeauna, din teama de a inova. Aici un funcționarism îngust riscă să-i sterilizeze pe tinerii care aveau stofă și care au ajuns niște oameni fără vlagă.

[128] Ceea ce le lipsește multor tineri este imaginația și credința în puterea omului sprijinit pe puterea lui Dumnezeu. „Toate le pot în Cel care mă întărește" — aceasta spunea Sfântul Pavel. „Teritoriul posibilului este o suprafață elastică", a scris Maurois. De hotărârea conducătorului depinde să-l lărgească sau să-l restrângă.

[129] Cele două noțiuni de răspundere și de autoritate sunt strâns legate între ele. Una nu merge fără cealaltă și fiecare este în funcție de cealaltă. Nu poate exista răspundere decât acolo unde există autoritate, căci pentru a fi socotit răspunzător trebuie să fii în măsură să răspunzi. Pe de altă parte, nu poate exista autoritate acolo unde nu există răspundere, căci o autoritate iresponsabilă ar fi o nebunie, o absurditate. Autoritatea trebuie să crească împreună cu răspunderea.

[130] Inițiativa poate foarte bine să nu constea în a lua, din proprie autoritate, hotărâri care țin de competența conducătorului superior, ci mai degrabă în a provoca ordinele pe care situația le impune.

[131] Berberii au un proverb: „Alege și vei câștiga." Și dacă nu există niciun motiv pentru a alege? Puțin contează; alege, sau ruina ta este sigură.
(Maurois)

[132] Capacitatea de hotărâre este una dintre calitățile specifice comandamentului. Căci, dacă conducătorului îi lipsește, urmează paralizia întreprinderii; iar dacă, dimpotrivă, colaboratorii săi o exercită în locul lui, urmează anarhia.

[133] Trebuie să ai o fire avidă de răspunderi. Hotărârile trebuie luate înainte de a fi impuse; răspunderile trebuie întâmpinate dinainte.
(Foch)

[134] Conducătorul înnăscut este acela care concepe cu entuziasm opera ce trebuie săvârșită, hotărăște cu ardoare și îi antrenează pe ceilalți prin promptitudinea alegerii sale.

[135] Este mai bine să ai mai puține idei și să le înfăptuiești pe cele pe care le ai, decât să ai multe idei și să nu înfăptuiești niciuna.

[136] Ascultarea nu va fi ușoară și plină de încredere decât dacă conducătorul știe ce voiește și voiește cu energie, adică dacă vădește spirit de hotărâre.

Nimic nu este mai vătămător autorității decât a părea că șovăiești, că îți cauți drumul sau că te întorci înapoi. Aceasta aduce atingere

deopotrivă admirației datorate superiorității conducătorului și liniștii și odihnei legitime ale subordonatului.

[137] Ați observat vreodată șoferii la răscruci?

În fața conducătorului auto cu voință fermă, care și-a ales o direcție și se ține de ea, ceilalți se dau cu prudență la o parte, iar aici șovăiala este de o sută de ori mai primejdioasă decât îndrăzneala.
(Maurois)

[138] Ascultarea pasivă nu este niciodată înjosirea unui om înaintea altui om. Este ștergerea voită a unui individ înaintea unei funcții. Când iau poziția de drepți înaintea colonelului meu — și cu multă plăcere, vă asigur —, nu înaintea unui om îmi lovesc călcâiele. O fac înaintea unui principiu de autoritate pe care îl socotesc folositor și vrednic de respect și fără de care societățile omenești, hrănitoarele prețioasei voastre libertăți, nu ar fi existat niciodată.
(Maurois)

[139] Hotărârea este soluția unei probleme ale cărei date, fiind vii și omenești, sunt complexe și delicate. Ea nu este numai o chestiune de inteligență; nu este concluzia matematică a unor ecuații algebrice; este un act al voinței în care, după ce a cercetat cu înțelepciune elementele aflate în față, conducătorul se angajează cu întreaga sa ființă.

[140] „Poate"-ul lui Montaigne se potrivește unui filosof; „da" sau „nu" se potrivește mai bine unui conducător.
(Dautry, *Meseria de om*)

[141] A acționa înseamnă tocmai ca, în fiecare clipă, să desprinzi din încâlcirea faptelor și a împrejurărilor întrebarea simplă care poate fi

rezolvată în acel moment.
(Grasset)

[142] Să știți ce voiți și să faceți. Voința este un agent al execuției. Pentru a-și împlini cu succes sarcina, ea trebuie, așadar, să se distingă prin puterea, energia, vigoarea, continuitatea eforturilor și tenacitatea sa. Acestea sunt însușiri de caracter.

[143] Trebuie să știi: cunoștințele sunt o temelie indispensabilă. Trebuie să poți și, pentru aceasta, să-ți dezvolți facultățile de inteligență, de judecată, de analiză și de sinteză. Dar dacă toate acestea funcționează în gol, la ce bun? Trebuie să te hotărăști și să voiești cu o voință susținută, neînduplecată, pentru a merge până la capăt.

Important este să acționezi, pentru a-ți realiza concepțiile, pentru a ajunge la rezultate. Lucrați. Puneți piatră peste piatră. Zidiți. Trebuie să faceți ceva. Trebuie să acționați. Trebuie să obțineți rezultate... Rezultate, vedeți dumneavoastră, nu cunosc decât aceasta!
(Foch)

[144] Un om incapabil să se hotărască, care amână mereu pentru mai târziu, care are tendința de a lăsa pentru ultima clipă alegerea unei soluții, care nu intervine atunci când lucrurile merg rău, nu este făcut pentru a fi conducător.

Conducătorul se recunoaște după spiritul său de hotărâre. A trăi înseamnă a alege, iar a alege înseamnă întotdeauna a sacrifica ceva. Un om poate fi un savant, un tehnician remarcabil, un filosof eminent: dacă nu știe să ia la vremea potrivită hotărârea care se impune și să o facă respectată, nu este conducător.

[145] Voința conducătorului este aceea care îi poruncește atenția față de probleme, efortul de concentrare a gândirii și, mai presus de toate, alegerea hotărârii.

Desigur, conducătorul trebuie să știe să cântărească argumentele pentru și împotrivă, dar trebuie ca, la un moment dat, și nici măcar cu un minut prea târziu, să fi eliminat toate posibilitățile în afară de una singură.

Câți oameni inteligenți, dar incapabili să aleagă, au pricinuit ruina unor întreprinderi care nu ar fi trebuit niciodată să le fie încredințate!

[146] Curajul hotărârilor este una dintre formele esențiale ale darului Tăriei care îi face pe conducători.

Spiritul de disciplină

[147] Cei mai mulți conducători trebuie să asculte de superiori tot atât cât trebuie să poruncească inferiorilor. Ei le datorează celor așezați sub ei exemplul deferenței și al ascultării față de propriii lor superiori.

[148] Adevăratul conducător se străduiește să înțeleagă gândirea superiorilor săi și împacă independența și originalitatea concepțiilor sale personale cu respectul față de ordinele legitime. A ieși din limitele trasate înseamnă nu numai insubordonare personală, ci și dezordine, cu atât mai gravă cu cât ești răspunzător de o colectivitate.

[149] A discuta hotărârile superiorului ierarhic este întotdeauna primejdios, căci, cel mai adesea, această discuție se poartă în gol, fără a se dispune de elementele necesare, și provoacă în subordonați o

șovăire în ascultare, îndeajuns pentru a face să eșueze planurile cel mai bine alcătuite.

[150] Numai începutul unei executări loiale a unui ordin îngăduie să se judece adevărata însemnătate a dificultăților, pe care lenea noastră înnăscută și teama de a fi smulși din rutina noastră le măresc adesea peste măsură.

[151] Critica deprimă moralul; ea atacă curajul indivizilor; aduce în grup nesiguranță și neînțelegere și sfărâmă atât unitatea de vederi, cât și unitatea de acțiune.

[152] Deși învestit cu o autoritate al cărei principiu urcă până la Dumnezeu, conducătorul rămâne totuși un om.

Și, pentru că este om, nu se poate să nu existe în el vreo imperfecțiune.

Desigur, conducătorul are datoria de a se desăvârși fără încetare și în toate privințele, pentru a fi la înălțimea misiunii sale și vrednic de comandamentul său. Dar subordonații săi și, mai ales, colaboratorii săi, care, trăind în apropierea lui, îi pot descoperi mai ușor punctele slabe, trebuie să ia seama să nu se lase hipnotizați de acestea. Ei înșiși ar fi cele dintâi victime ale pierderii prestigiului conducătorului în ochii lor.

Trebuie să crezi în conducătorul tău pentru a fi gata să-l urmezi până la capăt și trebuie ca el să simtă că echipa sa crede în el, pentru a avea curajul să ceară celor care îl înconjoară eforturile și sacrificiile care îi vor duce pe toți la biruință.

[153] Adevăratul conducător atenuează, atunci când este cazul, greșelile superiorilor săi și se bucură să le arate subordonaților că succesul vine de la conducătorul răspunzător.

[154] Cu cât critica vine de mai sus, cu atât poate face mai mult rău. Un conducător care își critică superiorul înaintea subordonaților săi riscă să-și piardă influența și să-și vadă curând propriile metode trecute prin sită. În realitate, moralul se întemeiază pe loialitate, pe fidelitatea față de conducători.

[155] Disciplina nu este roditoare decât cu condiția să fie voioasă și activă. Un simplu conformism pasiv și timid, o teamă ascunsă de reproșuri sau de sancțiuni sunt lipsite de adevărată valoare socială. Ceea ce trebuie să facă disciplina acceptată este un puternic sentiment al interesului comun, al onoarei comune, al operei sau al întreprinderii comune.

Atunci disciplina nu va risca să suprime sau să slăbească inițiativele.
(Părintele Sertillanges)

[156] A fi disciplinat nu înseamnă a tăcea, a te abține sau a nu face decât ceea ce socotești că poți întreprinde practicând arta de a evita răspunderile, ci a lucra în sensul ordinelor primite și, pentru aceasta, a găsi în propriul spirit, prin cercetare și reflecție, posibilitatea de a împlini aceste ordine, iar în caracter, energia de a-ți asuma riscurile pe care le comportă executarea lor.
(Foch)

[157] Disciplina, pentru un conducător, nu înseamnă executarea ordinelor primite numai atât timp cât ele par potrivite, pe drept cuvânt rezonabile și chiar posibile. Ea înseamnă că v-ați însușit pe

deplin ideile conducătorului care a dat ordinul și că faceți tot ceea ce este cu putință pentru a-l împlini. Disciplina nu înseamnă tăcere și abținere, pentru a nu face decât ceea ce vi se pare posibil fără a vă compromite; nu este practicarea artei de a scăpa de răspunderi.

Dimpotrivă, ea înseamnă a lucra în sensul ordinelor primite.
(Maurois)

[158] Dacă adjunctul se mulțumește să execute ordinele fără a căuta să le înțeleagă; dacă nu merge până la a se face părtaș la gândirea conducătorului său, autoritatea va fi șubredă, în paguba scopului ce trebuie realizat în comun.

[159] Disciplina bine înțeleasă nu ucide personalitatea, ci îi armonizează pe oameni, coordonând eforturile.

[160] Sporirea disciplinei se traduce întotdeauna printr-o sporire a bunăstării, după cum dezvoltarea energiei se traduce printr-un spor de putere.

[161] La toate treptele scării sociale, în viața de familie ca și în viața profesională, se impune restaurarea simțului autorității și, drept corespondent, reeducarea spiritului de disciplină.

Disciplina, spune vechiul adagiu militar, este forța principală a armatelor. Ea este, de asemenea, forța principală a unei națiuni care nu voiește să piară. O redresare națională cere colaborarea și adeziunea tuturor.

Poate că există mai multe drumuri pentru a ieși dintr-o pădure în care te-ai rătăcit. Drumul care trebuie urmat este acela pe care l-a ales

conducătorul învestit în mod legitim. Fără îndoială, în teorie se pot concepe drumuri mai bune, dar, în fapt, cel mai bun este acela pe care îl va fi indicat el, tocmai pentru că el l-a indicat. Dacă fiecare ar porni în direcția sa, potrivit fanteziei sau geniului său personal, ar urma destrămarea grupului și, curând, moartea lui ca grup.

Pe de altă parte, conducătorul posedă elemente de informație pe care subordonații săi nu le cunosc. După ce și-a luat hotărârea „în sfatul său", trebuie să aibă siguranța că va fi urmat, căci nu-și poate pune facultățile de conducător în slujba binelui general dacă nu are, asupra acestui punct, o siguranță absolută.

Energia realizatoare

[162] Un conducător nu trebuie să se mulțumească să ia o hotărâre; trebuie ca această hotărâre „să se întrupeze în realitate". Ceea ce contează nu este ordinul dat, ci ordinul executat.

[163] Un conducător fără energie nu poate fi conducător.

Dar nu este vorba despre o energie brutală, ci despre o energie realizatoare care, proporționându-și efortul cu efectul pe care voiește să-l obțină, păstrează întotdeauna rezerve pentru a nu rămâne fără suflu în clipa în care trebuie să urce o coastă.

[164] Un conducător trebuie să aibă o inimă tare și să nu se lase oprit de cea dintâi piedică; el cunoaște deviza: „Pentru o inimă vitează nimic nu este cu neputință", și, potrivit formulei generalului Clément-Grandcourt: adevăratul conducător, civil sau militar,

spiritual sau temporal, știe să facă posibilul din imposibil; tocmai după aceasta va fi recunoscut.

[165] Nimic nu se dobândește fără trudă, iar omul de acțiune nu trebuie să se mire că întâlnește dificultăți.

Ele pot veni de la el însuși, iar acestea nu sunt cele mai ușor de rezolvat. Pot veni din partea subordonaților săi sau, încă și mai mult, din partea acelora care ar trebui să-i fie sprijin și reazem. Pot veni și din împrejurări și din însăși natura lucrurilor.

Adevăratul conducător acceptă întotdeauna ceea ce este ireparabil și, cum spunea Lyautey, se împacă cu el și se adaptează.

[166] Un conducător se așteaptă la dificultăți, dar nu se lasă hipnotizat de ele. Prevăzute sau neprevăzute, ele fac parte din program.

[167] Dificultățile sunt făcute pentru a fi biruite.

Pentru un conducător, ele nu sunt bariere care îl opresc, ci trambuline care îi dau prilejul să se depășească pe sine, silindu-l să le învingă.

[168] Un conducător, rămânând suplu și „lipit de real", nu trebuie să-și schimbe prea des direcția. Schimbările de orientare prea frecvente îi neliniștesc pe subordonați și le răpesc încrederea.

[169] Succesul depinde încă și mai mult de perseverența și tenacitatea în executare decât de abilitatea în concepție.

[170] Darul conducătorului este darul tăriei. Dar, cum spunea Foch, prin suflet tare trebuie înțeles nu acela care nu cunoaște decât emoții

puternice, ci acela al cărui echilibru nu este tulburat de emoțiile puternice.

[171] Nu există acțiune fără risc; dar acela care nu riscă nimic nu dobândește nimic. Riscul trebuie cântărit, trebuie încercat a fi micșorat, dar, potrivit termenilor regulamentului Marinei, trebuie înfruntat cu inimă tare și hotărâtă.

[172] Efortul este singurul izvor sigur al libertății și al idealului împotriva anarhiei lăuntrice a instinctelor și a poftelor egoiste. Cine salvează efortul salvează personalitatea și, prin aceasta însăși, comunitatea.

[173] Orice ați face în viață, faceți cu cea mai mare vigoare cu putință.
(Lyautey)

[174] Nu poți fi un adevărat conducător decât dacă știi să biruiești piedicile excepționale; iar asupra lor nu vei birui decât dacă dai dovadă de o voință ea însăși excepțională. Or, nimic nu cere un grad mai înalt de voință și nimic nu exersează mai mult facultățile decât a porunci propriilor pasiuni, dorințelor vehemente, chiar și exteriorului propriei persoane, reprimând toate gesturile inutile sau excesive de bucurie, durere, frică, entuziasm ori groază; și a porunci propriei fizionomii, pe care trebuie să știi să o faci nepăsătoare în cele mai cumplite neliniști.

Toate acestea înseamnă stăpânire de sine; toate acestea sculptează chipul în trăsături austere și îi dau acel aer în același timp sigur și neînduplecat care antrenează ascultarea; căci acela care nu are milă de propriile slăbiciuni trebuie să fie fără milă și față de slăbiciunile altora.

Cine știe să-și poruncească sieși va ști să înfrunte împotrivirea subordonaților săi. Într-un cuvânt, această desăvârșită stăpânire de sine pregătește autoritatea.
(L. Toulemonde, *Arta de a porunci*)

[175] Cel mai mic rezultat cere o anumită fermitate și o anumită tenacitate.

[176] Inteligența? Desigur, trebuie să o ai. Dar înainte de toate, voință: o voință statornică, ce nu se risipește. Totul este aici: a voi... Chiar și cu o inteligență mijlocie, acela care își încordează întreaga voință spre un scop precis și stăruie, păstrându-și spiritul încordat, este sigur că va ajunge. Luați o idee, fixați-o ca pe o stea polară, mergeți cu ochii ațintiți asupra ei. Nu se izbutește decât printr-o muncă îndârjită și bine îndreptată.
(Foch)

[177] Numai cei care îndrăznesc înfăptuiesc. Numai cei care organizează izbutesc. Ceea ce poate părea adesea „noroc" sau „întâmplare" nu este niciodată decât rodul unei îndelungate munci pregătitoare și al voinței de a ajunge la capăt.

[178] Acțiunea nu este altceva decât o neîncetată adaptare de sine și a ceea ce aduce viața la un scop întrezărit limpede și voit cu stăruință.

[179] Oricare ar fi idealul care îl însuflețește pe un conducător, sunt ceasuri în care truda zilnică îi poate părea grea. Este om și se simte cuprins de o oboseală în care se amestecă puțină amărăciune, atât de ingrate sunt uneori condițiile muncii.

Dar să-și amintească faptul că niciun efort nu este pierdut și că niciun insucces nu este definitiv.

[180] Să se simtă că conducătorul nu se hotărăște decât din motive foarte înalte, din datorie, pentru binele tuturor, uitând de sine însuși și fiind, tocmai pentru aceasta, stăpân pe sine, pe emoția sa, pe capriciul sau pe mânia sa. Niciodată tulburat, niciodată surprins, niciodată descumpănit. Dar să se simtă și că, odată hotărârea luată, nimic nu-i va îndoi voința și că, dacă are sufletul destul de mare pentru a-și recunoaște greșelile și pentru a-și îndrepta vederile, are totodată sufletul prea mare pentru a nu afirma îndatoririle necesare, chiar cu primejdia liniștii sale.
(Părintele Bessières)

[181] Orice conducător trebuie să se aștepte la o viață grea, atât trupește, cât și moralmente. Va cunoaște poate mai multe înfrângeri decât succese, mai multe dezamăgiri decât bucurii, mai multe neînțelegeri decât răsplătiri, mai multă nerecunoștință decât încurajări, mai multe dificultăți decât lovituri de noroc.

Dar adevăratul conducător nu se lasă oprit de aceste perspective; o alta domină în inima sa: aceea a rodniciei nevăzute a acțiunii dezinteresate, care trece dincolo de aparențe. În această credință găsește izvorul ascuns al celor mai bune energii ale sale.

Calm și stăpânire de sine

[182] Pentru a-și păstra calmul, trebuie să fi deprins obiceiul de a nu dramatiza niciodată nimic și, după formula lui Foch, de a nu lua în tragic lucrurile simple și de a simplifica lucrurile tragice.

[183] Conducătorul care voiește să fie vrednic de a porunci trebuie să înceapă prin a fi capabil să-și poruncească sieși. Fără stăpânire de sine, nimeni nu poate pretinde la stăpânirea lucrurilor și cu atât mai puțin a oamenilor.

[184] Întreaga persoană a conducătorului trebuie să degaje o impresie de seninătate, pentru ca aceia care îl înconjoară să se simtă în siguranță.

[185] Cel mai mic semn de neliniște, de deprimare și, cu atât mai mult, de panică, care nu ar avea consecințe grave dacă ați fi singur, poate avea urmări ireparabile asupra grupului pe care îl conduceți.

[186] Un conducător nu cunoaște frica sau, dacă o cunoaște, nimeni nu trebuie să știe nimic despre aceasta. El trebuie să dea impresia că va fi, după puternica expresie a lui La Varende, pretutindeni și întotdeauna mai presus de eveniment. Reflexe înfrânte, fire stăpânită, actor al curajului dacă este nevoie, el acceptă toate riscurile, numai ca sângele său rece aparent să-i liniștească pe ai săi și să-i ferească de panică, cea mai rea dintre primejdii.

[187] În chip instinctiv, în ceasul primejdiei, oamenii privesc chipul conducătorului: dacă surprind la el nervozitate sau neliniște, această impresie se răsfrânge asupra colectivității cu o putere cu atât mai mare

cu cât conducătorul este mai iubit și cu cât se credea mai mult că se poate conta pe el.

[188] Unul dintre generalii de la Verdun, care aștepta în postul său de comandament veștile despre atac și nu putea ști decât ceea ce telefonul îi transmitea în frânturi, notează:

„Neliniștea mă mistuie, angoasa mă chinuie și totuși, dacă voiesc să-mi păstrez prestigiul și să răspândesc încredere, trebuie să ofer privirilor neliniștite care mă cercetează pe furiș o mască nepăsătoare. Gestul meu trebuie să rămână cumpătat, glasul meu ferm, gândirea mea limpede. Nu cunosc încercare mai grea și totodată mai hotărâtoare pentru voința conducătorului."
(Generalul Passaga)

[189] Calmul dă îndată impresia unei voințe care știe ce voiește și care nu se va lăsa abătută de la scopul său. O privire liniștită și fermă este adesea de ajuns pentru a inspira celor nesupuși un fel de nesiguranță: instinctiv, ei simt că nu vor avea ultimul cuvânt.

[190] Toți cei care au făcut războiul își amintesc privirea neliniștită a trupei îndreptată spre ofițer în momentele critice; calmul sau veselia prefăcută a unui tânăr șef de secție nu genera oare atunci mai multă încredere decât strigătele nearticulate ale unui bătrân adjutant?

[191] Pentru a rămâne calm, conducătorul trebuie să știe să se cruțe. Un conducător obosit, istovit, sleit, extenuat nu va ști niciodată să domine o situație grea. Este o întreagă artă să-ți cunoști limitele și să nu-ți cheltuiești încă de la început întreaga putere, până acolo încât să rămâi fără suflu în clipa când ai avea nevoie de o ultimă rezervă de vigoare.

Sănătatea și puterea de muncă se află printre cele dintâi condiții cerute pentru a fi conducător. Imensitatea sarcinii este încă mai puțin exigentă decât continuitatea efortului și, în vreme ce infirmitatea îngăduie cercetările savantului și creațiile artistului, ea constituie un handicap serios pentru acțiunea conducătorului.

[192] Pentru un conducător, a ști să se odihnească este o artă, dar această artă este indispensabilă, iar conducătorul care o neglijează pentru sine este expus, mai devreme sau mai târziu, să-și piardă controlul asupra reflexelor. Ginghis-Han spunea că un conducător neobosit nu este apt să poruncească.

[193] Toți conducătorii de oameni simt nevoia să se izoleze pentru a medita în liniște și își rezervă timp pentru a-și elabora acțiunea apropiată sau îndepărtată. Aceasta era ceea ce Gallieni numea „baia sa de creier".

[194] Conducătorul, dând neîncetat, s-ar goli repede dacă nu s-ar gândi la propria sa alimentare intelectuală și spirituală. Trebuie să-și organizeze timpul astfel încât să-și rezerve, în fiecare zi, una sau două ore pentru meditație și lectură. Trebuie să aibă în mod regulat, împreună cu camarazii săi, reuniuni care să-i aducă nu numai prietenie și destindere, ci și posibilitatea de a continua în comun cercetări și reflecții.

Mai presus de toate, trebuie să păstreze și să cultive în sine facultatea de a crea: să imagineze fără încetare inițiative noi, experiențe noi; să facă bilanțul a ceea ce cunoaște despre tinerii săi, să formuleze în privința lor ipoteze noi, pe care faptele le vor infirma sau confirma apoi; să rămână deschis bogăției omenești pe care descoperirea

tinerilor săi ar putea foarte bine să i-o aducă.
(Michel Herr, revista *Esprit*, mai 1941)

[195] Cum am întotdeauna mai multe lucruri de făcut decât timp pentru a le face și cum această perspectivă mă preocupă și mă antrenează, nu voi mai privi lucrurile pe care le am de făcut, ci timpul de care dispun. Îl voi folosi fără să pierd nimic, începând cu lucrurile cele mai importante, iar pentru cele care nu vor fi făcute nu mă voi neliniști.
(Mons. Dupanloup)

[196] Conducătorul evită cuvintele inutile; știe să fie discret, nu-și dezvăluie proiectele și nici stările sufletești. Richelieu susținea că secretul este sufletul treburilor și că trebuie să asculți mult și să vorbești puțin pentru a lucra în chip eficace.

[197] Tăcerea conducătorului, semn al unei voințe puternice și al unei reflecții intense, inspiră respect. Vorbăria nestăpânită și flecăreala micșorează adesea prestigiul și întotdeauna încrederea.

[198] Pentru a rămâne calm, conducătorul nu trebuie să se lase niciodată copleșit, nici de ocupații, nici de evenimente, nici chiar de oameni; și s-ar putea adăuga: nici chiar de sine însuși.

[199] Omul de acțiune nu se oprește să deplângă ceea ce vine să-i contrarieze acțiunea; el acceptă aceasta ca pe un nou element al problemei pe care trebuie să o rezolve.
(Grasset)

[200] Nu spuneți niciodată: „Sunt copleșit", căci, după un anumit timp, aceasta va deveni în voi ca o obsesie și o nevoie de a o afirma

fără încetare; veți sfârși prin a o crede, iar aceasta va deschide poarta tuturor nerăbdărilor și oboselii nervoase.

[201] Ceea ce obosește și ceea ce irită nu este atât ceea ce facem, cât ceea ce nu izbutim să facem; de aceea, un conducător trebuie să știe să-și organizeze viața. Să aibă simțul ierarhiei valorilor, să stabilească o ordine a urgenței pentru activitățile sale și să proporționeze timpul rezervat fiecărui efort cu importanța lui.

[202] Răbdarea este o mare garanție a ordinii, spune educatorul american Hughes. A-ți pierde stăpânirea de sine, adaugă el pe bună dreptate, este întotdeauna mijlocul cel mai sigur de a-ți pierde autoritatea asupra altuia. O purtare liniștită, izvorâtă nu dintr-un temperament flegmatic, ci dintr-o disciplină personală, exercită asupra oamenilor nervoși și lipsiți de control o influență sugestivă căreia nu-i pot scăpa.

[203] Un poet al Indiei antice a spus: „Supune-te pe tine însuți pentru a-i supune pe ceilalți." Cum altfel decât printr-o putere personală i-ai putea aduce să voiască ceea ce voiești tu?

[204] Un conducător iritat sau excitabil încetează să mai îndeplinească cea mai esențială dintre funcțiile sale, aceea de a întrupa adevărata autoritate și adevărata ordine; el nu mai este, la rândul său, decât un exemplu al acelei risipiri, al acelei neliniști, al acelei lipse de stăpânire pe care pretinde să le combată la ceilalți. Și, de atunci, oricât zel ar desfășura pentru a impune disciplina, un spirit de ordine nu poate izvorî din el.

(Foerster, *Şcoala şi caracterul*)

[205] Urmează să vă puneți în fruntea oamenilor voștri; nu este momentul să vă pierdeți capul.

[206] Dacă se ivesc piedici neprevăzute, conducătorul este singurul care nu are dreptul să se tulbure din pricina lor. Când toți vor fi descurajați, el va trebui încă să afișeze siguranță pentru a le da curaj celorlalți, chiar atunci când nu mai are curaj pentru sine.

[207] Iată sfaturile pe care le dădea, în caz de criză, un patron cu experiență în afaceri: „Nu le spuneți colaboratorilor voștri: «Nu este nimic, sunteți niște fricoși!» Nu exagerați nici în sens opus, strigându-le: «Totul este pierdut, scapă cine poate!» Spuneți-le mai curând: «Situația este foarte gravă și cere întreaga voastră energie; dar rămâneți calmi și aveți încredere în fermitatea mea, după cum eu am încredere în devotamentul vostru.»"
(Courau, *Patronul şi echipa sa*)

Simțul realității

[208] A avea o idee mare, a nutri un frumos ideal este bine; dar toate acestea nu înseamnă nimic dacă idealul rămâne un vis, iar ideea o simplă concepție a minții. Trebuie ca idealul să se întrupeze în realitate. Și tocmai aici conducătorul, pentru a nu apuca pe un drum greșit și pentru a evita orice decalaj între inteligență și viață, trebuie să dezvolte în sine simțul realității.

[209] Meseria de conducător nu se potrivește visătorului care, trăind în stratosferă, uită să aibă capul pe umeri și picioarele pe pământ.

[210] Este o meserie care nu se potrivește pesimistului morbid care, nevoind să vadă decât partea rea a lucrurilor, a oamenilor și a evenimentelor, s-a făcut incapabil să le descopere posibilitățile ascunse.

[211] Este o meserie care nu se potrivește optimistului beatific, pe care candoarea sa naivă îl lasă la discreția șmecherilor și a șarlatanilor.

[212] Meseria de conducător nu se potrivește acelor vorbăreți prolixți care cred că au lucrat pentru că au vorbit mult. Ei nu-și dau seama că, mulțumindu-se cu vorbe, se hrănesc cu iluzii.

[213] Neadaptarea la realitate și la oameni este un defect incompatibil cu exercitarea comandamentului.

[214] În Franța, sub influența filosofiilor subiective și din pricina unui învățământ exagerat de livresc, inteligența nu mai este, pentru mulți, facultatea de a vedea realitatea, ci facultatea de a specula și de a diserta cu strălucire. Despre un om iscusit la vorbă se spune „că este inteligent".

Se construiesc sisteme în minte, se ridică ipoteze peste ipoteze; s-ar crede că este o înjosire să mergi pe teren pentru a vedea cum stau lucrurile. Aceasta a fost marea slăbiciune, în toate domeniile activității naționale, a statelor noastre majore. Prea multe spirite strălucite se deprinseseră într-atât să jongleze cu sistemele financiare, economice și militare, încât pierduseră contactul cu realitățile smerite ale vieții omenești și, mai întâi de toate, cu bunul-simț.
(Părintele Forestier)

[215] A avea simțul realității înseamnă, înainte de toate, a cunoaște în mod obiectiv realitatea și a cunoaște ce posibilități poate suporta această realitate, în prezent și în viitor.

[216] A vedea limpede, a vedea adevărat, a vedea drept: astfel trebuie să fie privirea conducătorului.

[217] Cea mai rea dereglare a spiritului este să vezi lucrurile așa cum voiești să fie, în loc să le vezi așa cum sunt.
(Bossuet)

[218] Nu vă mulțumiți cu ceea ce vi se spune: mergeți să vedeți voi înșivă. Nu vă întreb ce gândiți. Spuneți-mi ceea ce este... Faptele sunt acolo. Trebuie văzute. Ele rămân. Nu cu sentimente le veți face să dispară.
(Foch)

[219] A avea simțul realității înseamnă a te cunoaște pe tine însuți, a-ți cunoaște posibilitățile, precum și limitele. Și acestea fac parte dintre datele problemei; trebuie să ai curajul a ceea ce ești înainte de a avea curajul a ceea ce voiești să devii.

[220] A avea simțul realității înseamnă nu a te tângui în chip steril asupra imperfecțiunilor subordonaților tăi, ci a te strădui să-i folosești potrivit capacităților lor.

[221] A avea simțul realității înseamnă a te feri de formulele gata făcute. Nu există niciun formular gata mestecat în care cazurile ce se prezintă să aibă o soluție tipărită dinainte. Trebuie studiat și rezolvat fiecare caz în sine. Soluțiile gata făcute sunt treaba funcționarilor mărunți, adică a acelora care nu îndrăznesc fiindcă nu știu sau fiindcă

nu cunosc decât celebrul „precedent" administrativ, tatăl acelei odioase rutine care împotmolește atâtea energii pentru a le face atât de sterpe.

[222] Conducătorul trebuie să aibă întotdeauna spiritul treaz. Nu trebuie să considere niciodată organizația sa ca definitivă.

Dintr-un anumit punct de vedere, este mai puțin greu să pui pe picioare o instituție decât să o menții în bună stare de funcționare, căci viața este un lucru atât de schimbător, încât trebuie să-ți înnoiești fără încetare concepțiile pentru a le pune în acord cu noile condiții ale împrejurărilor și ale persoanelor.

Conducătorul care ar adormi în rutină nu ar întârzia să piardă contactul cu realitatea și ar deveni repede neadaptat.

[223] Un conducător îmbătrânește fie din clipa în care refuză să regândească problemele, fie din clipa în care nu se mai simte în stare să-și înnoiască concepțiile și cadrele.

[224] Jocul acțiunii ne face prea adesea să uităm necesitatea ca orice întreprindere să-și regândească necontenit izvoarele, spiritul, mistica și viitorul. Se pornește într-un mare elan, apoi, din lipsă de timp, absorbiți de sarcina care se ivește zi de zi, alunecăm în automatism.

Un șef de stat sau un industriaș ingenios ar ține alături de sine un grup de oameni de meditație, însărcinați numai cu grija de a repune necontenit opera în discuție, de a-i întreține inteligența și spiritualitatea.

S-ar cuveni astăzi să se înmulțească însărcinații cu studiile și însărcinații cu misiuni în toate organismele colective, socotind funcția lor nu ca pe o plăcută sinecură, ci ca pe una dintre cele mai esențiale dintre toate.
(Bussy Robin)

[225] Conducătorul nu trebuie niciodată să facă tabula rasa din trecut. Atunci când pune mâna pe pârghiile comandamentului, este în interesul său să nu răstoarne totul și, mai ales, să nu dea impresia că voiește să schimbe numai din plăcerea de a schimba ceva.

Dar, pe de altă parte, are dreptul să voiască progresele care, după experiență sau studiu, se impun, fără a se lăsa vreodată oprit de obiecția: „Așa s-a făcut întotdeauna." Trecutul este interesant pentru a explica prezentul, dar nu-i poate lega pe aceia care voiesc să făurească viitorul.

[226] „Trebuie să-ți studiezi problema", repeta neîncetat Foch. Și toate problemele le studia el însuși în profunzime. Mai întâi îi însărcina cu examinarea lor pe cei care lucrau împreună cu el. „Vedeți și toate laturile și împrejurimile."

Cel care îl informa nu trebuia să-i aducă impresii: „Nu vă întreb ce gândiți, ci precizări, realități."

Chiar atunci când întreba dacă este frig, nu trebuia să i se răspundă: „Aerul este răcoros", ci câte grade arată termometrul. Informațiile sigure, exacte, controlate, „faptele", constituiau singura bază solidă pentru el. Nu vă sprijiniți pe fraze, ci pe fapte. Cu ele puteți construi.

Nu vă mulțumiți cu vorbe, dacă nu voiți să fiți plătiți cu dezamăgiri.

Fără poză. Fără sentimente. Se spune: „Cred că...” Se face efect. „Cred că dușmanul va face aceasta... sau aceea.” Este rău: „Cred”... Trebuie să fii sigur! Trebuie să studiezi, să vezi posibilitățile, să le cifrezi, să judeci, să hotărăști, și atunci merge!
(Locotenent-colonel Bugnet, *Ascultându-l pe Mareşalul Foch*)

[227] Multe reguli socotite intangibile de practicienii cu spirit îngust încetează să mai fie aplicabile de îndată ce se schimbă datele problemei. Voind să se aplice unor date nesigure reguli prea imuabile, se ajunge în mod evident la absurd; de aceea, aceia care au aprofundat aceste chestiuni — fie filosofi, fie oameni de acțiune — au condamnat într-un glas abuzul formulelor gata făcute:

„Nimic nu este mai primejdios pentru Stat decât aceia care voiesc să cârmuiască regatele prin maximele pe care le scot din cărțile lor.”
(Richelieu)

„Puține maxime sunt adevărate în toate privințele.”
(Vauvenargues)

„Nimic nu poate fi absolut în război.”
(Napoleon)

„Fără șabloane; trebuie să învățăm să raționăm.”
(Foch)

[228] A avea simțul realității înseamnă a avea simțul întregii realități. Unele spirite sunt uneori ispitite să se hipnotizeze asupra unui amănunt și să nu mai vadă decât acel amănunt. Adevăratul conducător nu pierde niciodată viziunea ansamblului; păstrează mereu prezentă în minte „sinteza de care este răspunzător”, ceea ce îi îngăduie să păstreze

simțul proporțiilor și să nu dea fiecărui lucru decât importanța sa relativă.

[229] Este o întreagă artă aceea de a da fiecărui lucru coeficientul său de valoare.

Inteligența este capacitatea de a percepe cu pătrundere și ușurință toate elementele unei chestiuni. Dar judecata constă în a cunoaște exact importanța relativă a fiecăruia dintre aceste elemente, în a le măsura, a le cântări și a le situa.

Este propriu conducătorului să vadă lucrurile la 360 de grade și să-și dea seama de valoarea diferitelor probleme în raport cu întregul.

[230] Conducătorul, spunea Lyautey, trebuie să fie tehnicianul ideilor generale.

A avea idei generale înseamnă a prevedea raporturile, uneori îndepărtate, care unesc două probleme. Astfel se dă chestiunii prezente adevărata sa valoare, fără a o micșora din pricina repercusiunilor pe care le poate avea, dar nici fără a o exagera, fiindcă nu este singura care ne interesează și nu trebuie să aducă prejudiciu altor treburi sau altor interese, și ele legitime.

[231] Vigoarea spiritului este calitatea principală a conducătorului, mai puțin pentru a urmări analiza anevoioasă a unui subiect dificil, cât pentru a se concentra repede asupra unei chestiuni urgente ce trebuie rezolvată, cuprinzând cu tărie, dintr-o singură îmbrățișare, toate datele problemei și toate consecințele soluției.

Această vigoare presupune o intuiție pe care niciun spirit geometric nu o oprește din elan, o lărgime a vederii pe care nicio specializare nu o absoarbe, o suplețe de adaptare pe care nicio rutină nu o anchilozează, o grijă pentru ansamblu pe care nicio psihoză a detaliului nu o micșorează și, în sfârșit, acea cultură generală care, dând o înțelegere a tuturor lucrurilor, pregătește pentru a înțelege totul.

[232] A avea simțul realității înseamnă și a dezvolta în sine acel fler care îngăduie să vezi dintr-o singură privire noile posibilități ce se ivesc într-o schimbare de situație, pentru a le folosi și a lua o nouă hotărâre adaptată împrejurărilor.

[233] Trebuie să știm, după cuvântul lui Talleyrand, să acceptăm inevitabilul pentru a face din el ceva folositor.

[234] Trebuie ca intuiția conducătorului să fie susținută și capacitățile sale constructive să fie temperate de simțul practic al posibilităților de realizare.

Nu este de ajuns să te arunci înainte fără reflecție, bizuindu-te numai pe îndrăzneala sau pe steaua ta norocoasă, căci, după mărturisirea lui Napoleon însuși, „cu îndrăzneala poți întreprinde totul, dar nu poți face totul".

[235] Un mare conducător ne pune înaintea lucrurilor așa cum sunt; numai că ne arată și că putem face din ele alte lucruri. Nu după bunul său plac, ci după binele public; nu ca un vizionar purtat de imaginea pe care și-o proiectează înainte, ci ca un om clarvăzător care trasează drumul cât mai potrivit terenului.

Supunere, și pentru el mai întâi. El preferă realitatea propriei sale idei, după cum preferă sarcina propriei persoane.
(Henri Pourrat)

[236] Unii nu văd decât dificultățile, alții voiesc să le ignore. Cel mai bine este să vezi posibilitățile gândindu-te la dificultăți și să găsești în cele dintâi puterea de a le birui pe cele din urmă.

[237] Când ești cu adevărat om, iei în prezent lucrurile așa cum sunt și lucrezi pentru ca, în viitor, ele să fie puțin mai mult așa cum trebuie să fie.
(Ollé-Laprune)

[238] Dacă există un pesimism descurajant, care constă în a-ți încrucișa brațele înaintea fatalității, există și un optimism vătămător, care hrănește iluzia sub pretextul de a întreține încrederea.
(Lévis-Mirepoix)

[239] Există planuri foarte bine făcute; nu planurile lipsesc și nici ideile, dar pentru fiecare împrejurare există unul bun și unul singur.

Poate că este cel mai puțin frumos dintre toate, cel mai puțin grandios, acela care nu va aduce cea mai multă slavă, dar este cu siguranță singurul pe care realitatea îl face posibil și tocmai pe acela trebuie să-l alegem.

Conducătorul care poartă răspunderea și ia hotărârea trebuie să aibă această noțiune a posibilului. Dacă îi lipsește, poate fi un teoretician eminent, dar nu un adevărat conducător.

Competența

[240] Competența nu este temeiul exclusiv al autorității conducătorului. Totuși, conducătorul trebuie să se cultive fără încetare pentru a fi în măsură să slujească mai bine. Autoritatea sa morală va crește în măsura în care va da dovezi ale valorii sale.

[241] Această competență a conducătorului nu este de aceeași natură cu aceea a subordonaților săi. Ea constă în esență în precizia ideilor generale care îi îngăduie să aibă vederi de ansamblu și într-o cunoaștere îndeajuns de mare a diferitelor ramuri de activitate din domeniul său, pentru ca directivele sale să poată trece în faptă.

[242] Cu cât un om este mai mult executant, cu atât trebuie să arate mai multe capacități tehnice; cu cât un om are mai multe răspunderi, cu atât trebuie să dobândească vederi generale mai largi și să se desprindă de amănunte.

[243] Competența specifică a conducătorului este o competență de guvernare, care constă în a prevedea, a organiza, a porunci și a controla în vederea sarcinii sau a misiunii ce trebuie îndeplinite; competență care îngăduie aprecierea valorilor relative și cântărirea oportunităților; competență psihologică dobândită prin practica conducerii oamenilor.

[244] Competența profesională nu este numai o condiție a prestigiului; este și o chestiune de cinste. „Cea mai mare imoralitate", îi scria Napoleon fratelui său Joseph, „este să practici o meserie pe care nu o cunoști."

[245] Nu i se poate cere conducătorului să posede toate competențele. Atunci nu s-ar mai găsi niciun conducător. Domeniul conducătorului este acela al ideilor generale. Acesta este domeniul său propriu. Dacă, pe lângă aceasta, mai are și vreun talent deosebit, cu atât mai bine și, poate, cu atât mai rău.

Poate cu atât mai rău, pentru că, dacă are slăbiciunea de a ceda succeselor sale, se va micșora și nu va mai fi decât un specialist.

Conducătorul îi pune în acțiune pe specialiștii săi în momentul în care a recunoscut că vor fi eficace și în limitele pe care el le-a fixat. El însuși se străduiește să „domine situația", orientând și coordonând eforturile.

[246] Cultura nu constă în a ști totul, nici în a ști câte puțin din toate, ci în a domina lucrurile, pentru a le cuprinde dintr-un punct de vedere superior.

[247] Nu i se poate cere unui conducător să fie competent în toate, dar trebuie să aibă, în domeniul său, o competență necontestată și incontestabilă, dacă nu pentru a executa el însuși, cel puțin pentru a judeca, a aprecia și a hotărî în cunoștință de cauză.

[248] Acela care nu este decât militar nu este decât un militar rău; acela care nu este decât profesor nu este decât un profesor rău; acela care nu este decât industriaș nu este decât un industriaș rău.

Omul deplin, acela care voiește să-și împlinească întreaga menire și să fie vrednic să conducă oameni, să fie, într-un cuvânt, conducător, trebuie să-și țină luminile deschise asupra a tot ceea ce face cinste

omenirii.
(Lyautey)

[249] Pe lângă competența tehnică necesară, competența proprie conducătorului este aceea care constă în arta de a crea unitatea, știind să ordone și să coordoneze eforturile fiecăruia în vederea operei comune.

[250] Biruința nu se mulțumește cu virtuțile ultimului ceas. Realitatea câmpului de luptă este că acolo nu mai studiezi; faci pur și simplu ceea ce poți pentru a aplica ceea ce știi. Prin urmare, pentru a putea cât de cât, trebuie să știi mult și bine.
(Foch)

Spiritul de prevedere

[251] A prevedea și a pregăti viitorul este, prin excelență, rolul conducătorului. Viitorul nu este nici cu totul gol, nici cu totul determinat. Pe acest teren al posibilului trebuie conducătorul să imagineze și să construiască dinainte.

[252] Reușita sau nereușita depind în mare măsură de privirea pe care conducătorul o aruncă asupra viitorului. Un conducător nu poate lucra numai de azi pe mâine. El trebuie să prevadă, pe un termen mai mult sau mai puțin îndepărtat, consecințele hotărârilor sale, împotrivirile sau dificultățile pe care le poate întâlni și măsurile de apărare pe care va trebui să le pregătească pentru diferitele ipoteze.

[253] Obișnuința de a prevedea și de a trăi în viitor este aceea care îngăduie rapiditatea calculului și promptitudinea hotărârii. „Dacă par întotdeauna pregătit", spunea Napoleon, „este pentru că, înainte de a întreprinde ceva, am meditat îndelung. Trăiesc cu doi ani înainte și am prevăzut ceea ce putea să se întâmple."

[254] Printr-o neîncetată prevedere și pregătire devii capabil să improvizezi atunci când împrejurările o cer.

Dimpotrivă, dacă, în mod deliberat, te încredințezi cu lene inspirației de moment, alergi spre nereușită.

[255] Nu un geniu îmi dezvăluie în taină ceea ce trebuie să fac într-o împrejurare neașteptată pentru ceilalți, ci reflecția, meditația.
(Napoleon)

[256] Un conducător care nu este neîncetat treaz, prevăzând dificultățile și intuind evenimentele; care nu-și proiectează voința în viitorul misterios, pentru a așeza dinainte acolo jaloanele mersului său: inițiative, creații, campanii, propagandă...; care nu știe, preocupat de realitate fără a înăbuși imaginația, să alcătuiască un plan, să stabilească un program, să combine orare, să-și asigure poziții de retragere sau linii de rezervă, nu este decât un „însărcinat cu afacerile" inert, șovăitor și rutinar, care, nefiind stăpân pe viață, va fi stăpânit și biruit de ea.

[257] Neprevăzutul nu este niciodată cu totul neașteptat. Există aproape întotdeauna semne premergătoare care îl vestesc. Numai acela care păstrează contactul cu realitățile, fără a-și lăsa atenția risipită, le poate percepe.

[258] Cu cât imaginea pe care conducătorul și-o va forma despre viitor va fi mai precisă, cu atât această imagine va avea mai multe șanse să devină realitate. A voi nu înseamnă numai a spune ceea ce voiești, ci a-ți reprezenta cu putere felul în care vei lucra.
(Deschard, *Mangin*)

[259] Să ne gândim la ziua de mâine: acesta este rolul nostru. Ieri ar fi trebuit să pregătim ziua de astăzi.

Cunoașterea oamenilor

[260] Arta de a conduce oamenii este grea. Este grea, mai întâi, pentru că depinde de daruri naturale împărțite în mod inegal; este grea și pentru că legile psihologice care stau la temelia raporturilor dintre conducători și subordonați sunt prea puțin cunoscute.

[261] Un om cu experiență care, ajuns deja la o vârstă înaintată, izbuti în scurt timp să ducă la bun sfârșit o întreprindere industrială cu un numeros personal, răspundea prietenilor care se mirau de o reușită atât de grabnică: „Nu cunoșteam mașinile, este adevărat, dar cunoșteam atât de bine oamenii!"

[262] Mai întâi trebuie să-i ocolești pe oameni, ca pe o casă, pentru a vedea ce valorează.
(Foch)

[263] A-ți cunoaște meseria este bine și poate fi de ajuns pentru meșteșugarul care lucrează singur; dar conducătorul este, prin definiție, acela care poruncește altora; de aceea, cunoașterea oamenilor

pe care este chemat să-i conducă îi este tot atât de necesară precum cunoașterea sarcinii pentru care trebuie să-i conducă.

[264] Idealul pentru un conducător este să-l așeze pe fiecare la locul său: **omul potrivit la locul potrivit** (*the right man in the right place*). Un om pus înaintea unei sarcini care îl depășește pare stângaci și neîndemânatic; un om aflat la locul care i se potrivește pare întotdeauna inteligent.

[265] Nu este întotdeauna ușor să găsești pentru fiecare munca ce i se potrivește; or, experiența arată că uneori este de ajuns o mutare în aparență neînsemnată pentru a face dintr-un lucrător rău unul bun.

[266] Conducătorul trebuie să-și cunoască oamenii pentru a fi în măsură să-și adapteze ordinele la capacitățile fiecăruia, lăsând multă inițiativă acelora care sunt vrednici de ea și ținându-i mai strâns în mână pe aceia care nu ar ști să lucreze singuri, cu o întreagă gamă ce merge de la porunca scurtă până la persuasiunea subtilă. Unii conducători sunt atât de neîndemânatici încât, după ce au vorbit, subordonații lor simt dorința să facă tocmai contrariul a ceea ce li s-a cerut.

[267] Un individ socotit rău de un conducător poate fi găsit excelent de altul, numai pentru că acesta din urmă a știut cum să-l ia, în vreme ce cel dintâi nu-l înțelesese.

[268] Nu socotiți în grabă pe cineva incapabil. Sunt mult mai puțini incapabili decât se crede în general; există mai ales oameni prost întrebuințați, cărora nu li s-a dat întrebuințarea potrivită.

[269] Un grup, oricare ar fi el, nu are coeziune decât atunci când membrii nu numai că se cunosc între ei, ci își cunosc și conducătorul și știu că sunt cunoscuți de el; ființa omenească are nevoie să se simtă cunoscută, înțeleasă, stimată și apreciată pentru a se dărui cu totul sarcinii care îi este propusă și va fi capabilă să se depășească pe sine dacă știe că conducătorul său se bizuie personal pe ea pentru un efort ce trebuie împlinit.

[270] Orice om are, mai mult sau mai puțin confuz, simțul demnității sale omenești; el voiește ca personalitatea lui să fie recunoscută. A fi tratat ca un număr sau ca o simplă rotiță a unei mașini trezește în el un complex de inferioritate pe care va căuta să-l compenseze prin indiferență, revoltă sau dispreț.

[271] Conducătorul trebuie să dea fiecăruia impresia că îi recunoaște o individualitate proprie, că nu-l confundă cu ceilalți, că îl distinge ca având o existență și o valoare singulare în mijlocul mulțimii semenilor săi.

Această cunoaștere profundă este, în același timp, pentru conducător, cea mai mare iscusință și izvorul celei mai mari puteri: acesta este secretul marilor conducători de oameni.
(Cf. Napoleon trăgându-l de ureche pe un vechi soldat: „Pe tine te-am văzut la Marengo!")

[272] Ori de câte ori poate, conducătorul îl cheamă pe om pe numele său. El nu uită că numele este, pentru acela, cuvântul cel mai dulce și cel mai important din vocabular.

[273] Cunoașterea oamenilor îngăduie aprecierea exactă a moralului unui grup și determinarea a ceea ce i se poate cere într-un moment

dat fără riscul de a provoca dezorientare. Ea este aceea care dă simțul a ceea ce se numește „practicabilul", dincolo de care disciplina se rupe.

[274] Orice conducător fiind, într-o măsură mai mare sau mai mică, un educator, nu poate exercita o influență fericită decât dacă este totodată destul de pătrunzător pentru a ghici nevoile, aptitudinile, gusturile, caracterele și reflexele oamenilor săi. Cunoașterea inimii omenești nu este de ajuns; trebuie să ai instinctul de a ghici ceea ce se petrece în sufletul acelora cu care ai de-a face.

[275] Pentru a-i cunoaște bine pe oameni, conducătorul trebuie să se ferească de simplificările excesive. Ființa omenească nu este o ființă întotdeauna rațională și simplă. Este o ființă cu multiple tendințe, care se compensează și se echilibrează unele pe altele, supusă de altfel unor variații mai mult sau mai puțin frecvente după temperament, caracter, sănătate, mediul care o înconjoară și evenimentele care o ating.

[276] A cunoaște, spune etimologia, înseamnă a te naște împreună cu, a trăi împreună cu, a simți împreună cu; și nu există cunoaștere adevărată decât în măsura în care simpatizezi, pătrunzi în necazurile și dificultățile fiecăruia și știi să te pui în locul lor.

[277] Un om neliniștit caută întotdeauna cui să-i încredințeze pricina neliniștii sale; este mai bine ca mărturisirea să fie primită de conducătorul său, care va ști să îndrepte greșeala sau să dea dovadă de simpatie. Altfel, omul este ispitit să ceară ajutorul unui neștiutor sau al unui iresponsabil.

[278] Conducătorul trebuie să se străduiască să rămână în contact cu subordonații săi. Aceasta va fi pentru el întotdeauna un prilej de observații rodnice, căci va putea astfel să surprindă pe viu reacțiile cele

mai spontane și, în același timp, să înfrângă timiditățile care paralizează și să provoace confidențele care ușurează sufletul.

[279] Omul care nu are instinctul de a ghici ceea ce se petrece în sufletul subordonaților săi poate fi un geniu într-un alt domeniu; nu va fi niciodată un adevărat conducător.

[280] Omul care se plânge nu cere în mod necesar să i se dea satisfacție; el voiește mai ales să fie ascultat cu interes și să provoace o hotărâre, oricare ar fi sensul ei.

[281] Pentru a-și aprecia oamenii, conducătorul trebuie să dezvolte în sine, față de ei, o dispoziție binevoitoare, căci defectele sunt adesea mai vădite decât calitățile.

De altfel, importanța unui defect nu poate fi măsurată în valoare absolută.

Ea depinde în mod esențial de calitățile care îi fac contrapondere și de natura funcțiilor încredințate celui în cauză.

Bunăvoința spiritului

[282] Raporturile omenești dintre conducători și subordonați se alcătuiesc din lucruri mărunte; zi de zi, după împrejurări și prilejuri: scurte întrebări despre sănătate, mai ales dacă se bănuiește vreo posibilă oboseală; un schimb rapid de păreri asupra serviciului, făcut pe un ton prietenos; sfaturi date cu amabilitate, cu zâmbetul pe buze; în orice caz, cuvinte care mărturisesc interesul vostru față de persoana interlocutorului; lucruri mărunte prin care te străduiești să te arăți

omenesc și care contribuie la destinderea atmosferei pe care ciocnirile inevitabile ale serviciului tind fără încetare să o încarce.

Aceasta îngăduie adesea reluarea cu calm a anumitor chestiuni spinoase, o mai bună înțelegere reciprocă și acceptarea mai ușoară a hotărârilor și directivelor. Înlătură treptat din exigențele serviciului tot ceea ce au ele dur sau împovărător, îngăduind atenuarea ori îndreptarea stângăciilor și a observațiilor poate prea seci sau prea bruște. Mai mult decât orice, aceasta contribuie la crearea unei atmosfere de colaborare și de încredere.

[317] Un cuvânt bun este adesea mai eficace decât un argument bun.
(Gustave Le Bon)

[318] Cu cât cineva se află mai sus în ierarhie și cu cât urcă mai mult, cu atât trebuie să fie mai bun.
(Foch)

[319] Cu un clește se pot deschide aricii de mare, dar nu inimile.

[320] Când La Bruyère a voit să zugrăvească adevărata măreție sufletească, pe Turenne l-a luat drept model:

Adevărata măreție este liberă, blândă, familiară, apropiată de popor; se lasă atinsă și cercetată; nu pierde nimic când este văzută de aproape; cu cât o cunoști mai bine, cu atât o admiri mai mult; prin bunătate, ea se pleacă spre inferiorii săi și revine fără efort la firea sa...

Te apropii de ea în același timp cu libertate și cu reținere...

Și aici se află taina sentimentelor cu totul deosebite pe care le-a inspirat oamenilor vremii sale, la care afecțiunea se unea cu admirația.

[321] Vorbind despre un rezident care nu izbutise prea bine, Lyautey spunea: „Este foarte inteligent, dar nu va face niciodată nimic, pentru că îi lipsește acea fărâmă de iubire fără de care nu se săvârșește nicio mare operă omenească."

[322] Oamenii sunt adesea timizi și neîncrezători, iar inimile lor se deschid prin cordialitate și se închid prin bruschețe.

[323] Vorbind despre soldații săi, ofițerul spune cu ușurință: „oamenii mei". Dar nu se gândește întotdeauna la valoarea acestui posesiv îndrăzneț.

Omul, fiind liber prin natură, este în chip esențial acela care nu poate fi posedat decât prin iubire.

Ofițerul care spune: „oamenii mei" nu ar trebui, așadar, să pună niciodată în aceste cuvinte vreo urmă de suveranitate apăsătoare, ci întotdeauna o nuanță de grijă afectuoasă, așa cum tatăl spune: „copiii mei", iar creștinul: „frații mei".

[324] Desigur, un conducător trebuie să se îngrijească de bunăstarea, sănătatea și moralul tuturor celor care îi sunt încredințați. Dar trebuie să aibă o grijă și mai mare pentru demnitatea lor. În această privință, nu va fi niciodată prea delicat. Progresul social nu a făcut decât să sporească susceptibilitatea oamenilor, care au dreptul să nu voiască a fi tratați ca niște minori perpetui.

Respectul demnității umane

[325] Un conducător nu trebuie să uite niciodată că subordonații săi sunt oameni.

Pe lângă serviciu, ei au interesele, grijile și sentimentele lor omenești. Un conducător înțelegător trebuie să se intereseze, cu tact și discreție, de întreaga lor umanitate.

[326] „Chestiunea socială este, înainte de toate, o chestiune de considerație", spunea Léon Harmel.

[327] Datoria cea mai esențială a conducătorului față de subordonații săi este, în însăși exercitarea comandamentului, să le recunoască valoarea de oameni și să-i trateze potrivit demnității lor de persoane raționale și libere.

[328] Pentru că omul este o persoană, el nu aparține decât sieși și lui Dumnezeu; nu poate aparține altui om, care să-l poată socoti drept lucrul său. Aceasta ar însemna întoarcerea la o concepție păgână despre autoritate, potrivit căreia stăpânul antic își poseda sclavii în același chip în care își poseda turmele sau pământurile.

[329] Serviciul înainte de toate — aceasta este adevărat. Dar serviciul nu este totul; la ce ar folosi o sarcină frumoasă spre binele omenirii dacă ar ajunge să-i facă mai puțin oameni pe aceia care trebuie să lucreze la ea?

[330] Disciplina este un mijloc, nu un scop.

Ea trebuie să fie suplă pentru a fi formatoare; trebuie să-i lase pe oameni să-și asume răspunderile.

Omul lucrează cu adevărat ca om în măsura în care înțelege pentru ce săvârșește actele sale.

[331] Din formația creștină, el a păstrat ideea frumoasă și profundă că orice om este important, nu numai ca supus sau ca cetățean, ci ca individ fratern.
(Maurois, vorbind despre Lyautey)

[332] Omul refuză servitutea, dar nu respinge slujirea. În slujire el găsește chiar satisfacerea unui instinct firesc de fidelitate și de siguranță.

Dar voiește să fie sigur că va dobândi stima și încrederea conducătorului său; voiește să aibă certitudinea că va fi tratat de acesta ca un om.

[333] Fie că este brusc, fie că este calm, acela care recunoaște fiecărui om o individualitate ce constituie bogăția și mândria lui nu poate să nu pună în taină, în tonul său, ca o solemnitate a chemării, chemare de la om la om, ca sentimentul unei egalități profunde și fundamentale, în pofida deosebirilor și a ierarhiei necesare.

Nu vorbim despre acea egalitate jignitoare, despre bătăile familiare pe burtă, despre acea camaraderie vulgară care nu inspiră decât dezgust celui măgulit, ci despre acele raporturi demne, de la om la om, unul către unul, unul suzeran, celălalt vasal, legați prin datoria necesară a comandamentului și a ascultării. Astfel, sub lumea feudalității, ierarhizată până la extrem și plină de ascultări celebre și tragice,

curgea fluviul subteran și dătător de viață al fraternității creștine a sufletelor egale înaintea lui Dumnezeu, în pofida inegalităților salutare, universal acceptate.
(Căpitanul Morel, *Spirit de finețe și de comandament*)

[334] Un cuvânt neîndemânatic, o lipsă de considerație, o expresie aspră sau disprețuitoare pot semăna astăzi o ranchiună care mâine va răsări în mânie.

[335] Cu cât un conducător este mai înalt în demnitate, cu atât trebuie să cruțe mai mult susceptibilitatea subordonaților săi, căci cu cât o săgeată cade de mai sus, cu atât pătrunde mai adânc; dacă atinge inima, poate fi mortală.

[336] O insultă în gura unui conducător îl dezonorează și deschide în sufletul inferiorului o rană de nevindecat.

[337] Mareșalul de Belle-Isle îi scria fiului său:

Vă voi spune să nu folosiți niciodată, cu soldații voștri, expresii aspre, epitete umilitoare și să nu rostiți niciodată în prezența lor cuvinte josnice sau vulgare. Credeți-mă, fiul meu, că acest mijloc este singurul bun, că numai el poate face ordinele respectate, le poate face plăcute, le poate grăbi executarea și poate insufla soldaților acea încredere în ofițerii lor care este mama unei bune discipline și a succeselor.

[338] Iată un fragment foarte grăitor din scrisoarea adresată în 1831 de un tunar generalului Drouot, sub ordinele căruia slujise în 1809:

„Lucrul principal, după părerea mea, este să te faci iubit de soldat, fiindcă, dacă colonelul nu este iubit, nu prea ai chef să te lași ucis la

porunca cuiva pe care îl urăşti. La Wagram, unde lupta era aprigă şi unde regimentul nostru a făcut atât de mult, credeţi că, dacă nu aţi fi fost iubit aşa cum eraţi, tunarii Gărzii ar fi manevrat atât de bine?

Eu, generale, nu am întâlnit niciodată vreun colonel care să ştie să vorbească unui soldat aşa cum ştiaţi dumneavoastră; eraţi sever, recunosc, dar drept; în sfârşit, vorbeaţi unui soldat ca şi cum ar fi fost egalul dumneavoastră. Sunt ofiţeri care vorbesc soldaţilor ca şi cum ei înşişi ar fi egalii soldaţilor, dar aceasta, după părerea mea, nu valorează nimic..."

[339] Conducătorul trebuie să se străduiască să creeze între el şi subordonaţii săi o atmosferă şi raporturi de adevărată colaborare. Oare cel mai bun mijloc pentru aceasta nu este să-i intereseze de sarcina pe care o au de împlinit, făcându-i părtaşi, în măsura în care sunt capabili, la idealul pe care îl urmăreşte?

[340] Fiecare dintre noi este în chip firesc convins că respectă personalitatea colaboratorilor săi. Orice om de inimă caută să facă aceasta; dar a păstra acest respect până la capăt nu este atât de uşor pe cât se crede. Căci a respecta personalitatea umană în fiecare dintre subordonaţii săi înseamnă a le vorbi cu aceeaşi consideraţie cu care vorbeşti superiorilor tăi.
(A. Carrard, *Conducătorul, formarea şi sarcina sa*)

[341] Un militar nu se înclină atunci când îşi salută superiorul. Dimpotrivă, trebuie să se îndrepte cu francheţe, iar gestul său bărbătesc simbolizează mândria pe care trebuie să o aibă de a sluji.

Ar însemna să dezonorezi un asemenea gest, plin de încredere şi demnitate, dacă l-ai face să exprime servilismul sau slăbiciunea.

[342] La vremea primelor ocupări de uzine în Franța, care au fost acelea care nu au intrat în grevă? Pretutindeni unde am putut verifica, erau uzine în care conducătorul avea un contact personal cu subordonații săi, în care „omul", ca personalitate umană, făcea obiectul atenției și grijii sale, în care conducătorul știa să se intereseze de familia muncitorilor, îi întreba despre cele de acasă și le aducea un ajutor personal efectiv.

Am cunoscut, într-una dintre aceste întreprinderi, un conducător care își începea rapoartele de uzină prin latura personală: voia ca subordonații săi să-l informeze despre sărbătorile sau doliile, aniversările și dificultățile trecătoare ale oamenilor care le fuseseră încredințați. Numai după aceea trecea la chestiunile tehnice.

Atunci când acest contact personal lipsea, în pofida a tot ceea ce se făcuse în alte privințe pentru muncitori, aceștia au ocupat uzina și au manifestat o ură profundă împotriva unor conducători care, în fond, îi trataseră ca pe niște „mașini de produs".
(A. Carrard, op. cit.)

[343] Am fost întotdeauna convins că superiorul trebuie să respecte personalitatea subordonaților săi; aceștia, evident, nu corespund niciodată idealului său absolut. Dar trebuie să ne folosim de subordonații noștri așa cum sunt, folosindu-le calitățile și chiar defectele, care adesea nu sunt decât exagerări ale unor calități.

Să ne străduim să poruncim și să ascultăm cu bună dispoziție; omul prost dispus și omul mânios sunt bolnavi și, prin urmare, ființe de o calitate momentan inferioară.

Să fim întotdeauna politicoși cu inferiorii noștri; când ești politicos, îi înalți pe aceia cărora li te adresezi; când ești grosolan, te cobori pe tine însuți. Față de superior, nepolitețea este o greșeală împotriva disciplinei; față de inferior, ea este, pe deasupra, o lașitate.

Numai politețea face suportabilă asprimea unui reproș.

Să vorbim întotdeauna cu blândețe, ceea ce nu împiedică să vorbim cu fermitate; când dăm ordine sau facem observații pe un ton prea ridicat, îi tulburăm pe subordonați, îi împingem și pe ei să strige și înfierbântăm serviciul.
(De Maud'huy)

[344] Multă vreme, muncitorii, zdrobiți de mecanizare, au fost victimele progreselor unei tehnici fără suflet și ale unui liberalism păgân care i-a redus la rangul de material uman, uneori mai puțin prețuit decât mașina pe care o conduceau.

Din aceasta a rezultat, în sufletul muncitoresc, un complex de inferioritate care a provocat ici și colo reacții violente.

Din clipa în care un conducător respectă mândria oamenilor săi și îi tratează cu adevărat ca oameni începe să se rezolve chestiunea socială.

Spiritul de dreptate

[345] A fi drept este cea dintâi calitate pe care un om vrednic de acest nume o cere aceluia care are autoritate asupra lui.

[346] Acest sentiment al dreptății este atât de înnăscut în inima omului, încât orice nedreptate, chiar din partea unui conducător iubit, îl dezamăgește, îl revoltă și îl face să se cabreze.

Va înțelege că un superior este exigent, chiar sever; dar va fi dezorientat de o manevră neloială sau de un act arbitrar și, dacă nu poate exprima cu glas tare acest sentiment, va păstra în adâncul inimii o rană tainică, ce se va revărsa mai devreme sau mai târziu într-o plângere amară, într-o ranchiună stăruitoare și poate într-o ură neînduplecată.

[347] A fi drept înseamnă a împărți laudele și mustrările cu discernământ, a ști să recunoști bunăvoința fiecăruia, a merge până la fundul lucrurilor și a ține seama, când este cazul, de cauzele care au frânat efortul aceluia care a făcut tot ceea ce i-a stat în putință.

[348] A fi drept înseamnă a atribui celui căruia îi revine de drept, chiar și mai ales unui inferior, meritul unei anumite idei ingenioase; înseamnă a ști să recunoști cu loialitate partea din succes care îi revine fiecărui colaborator.

[349] A fi drept înseamnă a rămâne imparțial în toate împrejurările, fără a te lăsa vreodată călăuzit de simpatiile sau antipatiile tale; înseamnă a acorda avansarea potrivit valorii și aptitudinilor dovedite, iar nu potrivit greutății recomandărilor sau îndemânării candidatului în arta lingușirii.

[350] A fi drept înseamnă a respecta ierarhia pe care tu însuți ai instituit-o, a întări autoritatea acelora pe care i-ai așezat în fruntea unui serviciu sau a unei secții și a nu interveni în domeniul lor fără a trece prin ei.

[351] A fi drept înseamnă a-ți recunoaște cu loialitate eroarea sau greșeala și a nu căuta să o faci să cadă asupra altuia, cu atât mai puțin asupra unui subaltern care nu a făcut decât să execute cât mai bine, și cu mijloacele de care dispunea, ordine imprecise sau incomplete.

[352] A fi drept înseamnă a aduce în exercitarea misiunii tale o rectitudine ireproșabilă, care face mai mult pentru a asigura ascendentul moral asupra unei colectivități decât folosirea tuturor artificiilor comandamentului.

[353] Nu există om în lume care, oricât de virtuos ar fi, să treacă drept nevinovat în mintea unui stăpân care, neexaminând lucrurile prin sine însuși, și-ar deschide urechile calomniilor.
(Richelieu)

[354] Inferiorii noștri au dreptul la o dreptate deplină; să facem toate eforturile pentru a le-o da.

Să nu căutăm să inspirăm subordonaților noștri teamă, ci încredere: să nu se teamă de prezența conducătorului, ci să o dorească.

Să-i acoperim întotdeauna atunci când au executat sau au crezut că execută ordinele noastre.

[355] Fără exigențe inutile. Francezului nu-i place să fie necontenit necăjit pentru nimicuri. Dar ceea ce cerem, să cerem în chip absolut și continuu.

Mai presus de toate, să-i facem pe inferiorii noștri să înțeleagă motivul exigențelor noastre; să-i facem să înțeleagă că disciplina este necesară

nu numai pentru serviciu, ci și pentru binele fiecăruia.
(De Maud'huy, *Testament militar*)

[356] Conducătorul îi va acoperi întotdeauna pe inferiorii săi dacă ordinele sale le atrag observații; el trebuie să răspândească loialitate în jurul său, căci este dezonoarea conducătorului să-și condamne inferiorii la duplicitate pentru că el însuși nu lucrează cu rectitudine.

Credeți că orice ființă omenească este perfectibilă.

Judecățile voastre să fie numai provizorii și niciodată irevocabile. Luați seama să nu „clasificați" definitiv pe nimeni. Nimic nu ar fi mai nedrept și mai descurajator.

[357] Nimic nu ucide dinainte efortul pe care un om ar fi ispitit să-l facă pentru a se ridica sau a se îndrepta mai mult decât gândul: „La ce bun? Sunt deja clasificat."

[358] Fiți mai ales prudenți față de oamenii pe care îi vedeți numai rareori. Feriți-vă de o impresie pe care v-au lăsat-o într-un contact fugitiv cu mai mulți ani în urmă. De atunci, s-au putut schimba. Nu vă încredeți numai în amintirile voastre.

[359] Câți germeni de revoltă au fost sădiți, în timpul războiului, în mii de suflete de soldați, prin aroganța unor conducători nevrednici! Inima soldatului nu cerea decât să se dăruiască, să admire; ea îl înconjura cu o adevărată afecțiune pe conducătorul care știa să-i câștige stima. Dar această nevoie de admirație și de afecțiune se preschimba în mânie și dispreț înaintea nedreptății, lașității sau asprimii.
(Bessières)

[360] Așa cum regele era apărătorul firesc al poporului său împotriva lăcomiei celor mari, tot astfel orice conducător suprem trebuie să vegheze ca „executanții" — muncitori, soldați, marinari — să fie tratați de subordonații săi cu dreptate și onoare.

Aici se află rolul cel mai greu, căci datoria „patronului" este dublă. El nu trebuie să slăbească autoritatea locotenenților săi; dar nici nu trebuie să tolereze abuzurile de autoritate.

Este o chestiune de tact, de energie și de formare luminată a subordonaților.

[361] Este uneori greu să ții ceea ce ai făgăduit; este poate încă și mai greu să nu făgăduiești decât ceea ce ești sigur că vei putea ține.

[362] Nimic nu câștigă încrederea subordonaților asemenea sincerității. Despre Ernest Psichari, oamenii săi spuneau: „Este atât de sincer, încât îți vine să-l imiți."

[363] Menținerea disciplinei, absolut necesară pentru atingerea scopurilor acțiunii militare, cere din partea ofițerului nu numai fermitate, ci și un anumit respect al distanțelor.

Acela care ar voi să poruncească numai prin prietenie și persuasiune, renunțând la prestigiul gradului și la acel fel de putere absolută pe care îl dă galonul, s-ar expune unor grave dezamăgiri: procedeul ar reuși fără îndoială cu cei mai buni, dar cei mai răi ar profita de el pentru a se sustrage datoriei lor, iar cei mai buni înșiși nu ar întârzia să strige împotriva nedreptății și să-și piardă curajul.

Fermitatea

[364] Fermitatea este o excelentă metodă de comandament atunci când este un mod obișnuit de a fi, dar este puțin eficace atunci când se manifestă prin izbucniri necugetate.

Aveți dreptul să fiți exigent, dar evitați accesele bruște de mânie. Păstrați statornicia în seninătate.

[365] Conducătorul trebuie să merite reputația unui om care știe ce voiește și voiește până la capăt. Aceasta nu-l împiedică, în același timp, să fie capabil să asculte o părere întemeiată a subordonaților săi și să îndrepte greșelile hotărârilor sau directivelor sale.

[366] Nimic nu este atât de ucigător precum slăbiciunea și lașitatea. Și nimic nu este atât de omenesc precum fermitatea. Regimurile lașității sunt acelea care costă cel mai mult lumea și, în cele din urmă, ele sunt acelea care pot sfârși și sfârșesc cu adevărat în atrocitate. Nu-mi place un om cumsecade aflat la putere.

Dumnezeu să dea ca stăpânii noștri să fie fermi; aceasta este tot ceea ce le cerem. Nimic nu este mai primejdios pentru cel aflat dedesubt decât bonomia celui aflat deasupra.
(Péguy)

[367] Acest om — căpitanul — era aspru; drept, da, dar cu o dreptate severă, nu îngăduitoare. Niciunul dintre subordonații săi nu a putut crede vreodată că ar fi cu putință să nu facă sau să facă numai pe jumătate ceea ce el poruncise, și fiecare știa sau, mai curând, simțea că, în caz de slăbiciune, ar fi riscat cu adevărat un glonț în cap. În fiecare

dimineață, pe linia frontului sau în repaus, își străbătea compania cu pași mari, exercitându-și dreptatea, cum spunea el. Nu trecea nimic cu vederea și nu îngăduia ca vreun om sau vreun gradat să nu-și facă meseria.

Îl însoțeam adesea și uneori îl socoteam prea riguros; mi se părea că, în locul lui, aș fi fost mai îngăduitor; dar astăzi văd că avea dreptate. Regula neînduplecată este întotdeauna bună, căci apără de dezordine, iar a fi sever înseamnă a face bine.

Severitatea sa, de altfel, creștea odată cu gradul, căci în ochii lui un grad însemna un spor de îndatoriri înainte de a însemna un spor de soldă sau de bunăstare; și, desigur, nu se lipsea să-i zguduie cu putere pe subofițerii și pe ofițerii săi. Am trecut și eu prin aceasta, ca ceilalți, și încă serios, fără să-mi treacă vreodată prin minte să-i port pică.
(A. Bridoux, *Amintiri din vremea morților*)

[368] Există oameni care voiesc cu orice preț să se pună în față, pentru care toate mijloacele sunt bune ca să se pună în valoare și să-i zdrobească pe ceilalți în drumul lor. Ei profită de orice prilej pentru a spune ceva defavorabil despre camarazii lor și pentru a-și scoate în relief propria superioritate, împodobindu-se adesea cu știința altora.

De îndată ce se simte că conducătorul se lasă influențat de acești ariviști și că ai mai multe șanse să înaintezi făcând ca ei decât muncind conștiincios la locul tău, atunci totul se schimbă; fiecare se închide în propria muncă, nu mai lasă nimic să se vadă de către colegi și începe, la rândul său, să uneltească. Colaborarea ideală se preschimbă în neîncredere, într-o luptă surdă a fiecăruia împotriva tuturor; atmosfera devine irespirabilă.

[369] Există un alt fel de colaborator, încă și mai primejdios, pentru că este mai greu de recunoscut. Față de conducătorii săi, este serviabil, supus, întotdeauna de acord, lipsit de personalitate. Față de subordonații săi, este aspru, apăsător, distant și neîncrezător. Nu poate suferi ca ceilalți să reușească.

Aici trebuie să intervină fermitatea clarvăzătoare a conducătorului. El trebuie „să-l prețuiască pe fiecare după justa sa valoare", fără a se lăsa orbit de zelul sau deferența unuia ori altuia.

[370] Fiți binevoitori, dar niciodată naivi.

Fiți gata să acordați încredere, dar nu vă încredințați decât cu discernământ.

[371] Nu este necesar să-ți orbești încrederea pentru a o acorda cuiva.

[372] Punându-i pe colaboratorii voștri în cele mai bune condiții pentru a reuși, gradați-le totodată răspunderile și autoritatea. Este mai bine să le sporiți treptat decât să fiți siliți, după eșecuri, să le micșorați.

[373] Când se știe că un conducător nu este nici impulsiv, nici influențabil, lucrurile sunt luate ca atare și nu se mai încearcă manevrarea lui.

[374] Vegheați ca despre voi să nu se poată spune: „Ultimul care a vorbit are dreptate."

[375] Un conducător este cineva care nu se lasă manevrat.

[376] Se întâmplă adesea ca subordonații, care cu toții își iubesc și își slujesc bine conducătorul, să fie geloși unii pe alții și să-și dispute cu prea multă înverșunare semnele stimei sale.

„Patronul" trebuie să ghicească și să potolească aceste susceptibilități care slăbesc în chip primejdios un corp. După cum un șofer experimentat știe, auzind zgomotul motorului, că unul dintre cilindri nu funcționează bine, tot astfel conducătorul înnăscut simte că echipa nu mai dă randament, îi caută pricina și o găsește.

Această pricină este adesea neînsemnată: un fir de praf într-o conductă, o ridicare din umeri care nu era decât un tic și care a fost luată drept insultă.

Lyautey avea instinctul acestor lucruri: „Cutare trage înapoi", spunea el, și îndată, cu blândețe și fermitate, îi făcea rebelului să simtă frâul.
(Maurois)

[377] Urmăriți lucrul până când ați obținut un rezultat. Nu trebuie abandonat nimic înainte de a fi mers până la capăt. Când nu există rezultat, nimic nu este făcut. Trebuie să ajungeți la capăt.
(Foch)

[378] Un conducător trebuie să fie un om de caracter.

A avea caracter nu înseamnă a avea caracter rău, cum cred prea mulți. Înseamnă a ști să-ți păstrezi spiritul liber și independent; înseamnă a porunci fără a căuta o satisfacție imediată, precum aceea, totuși legitimă, de a fi iubit. Înseamnă, atunci când ai dobândit certitudinea unui adevăr, să știi să rămâi statornic în el cu orice preț, orice s-ar întâmpla.

Înseamnă să știi să rămâi singur la cârmă și să nădăjduiești atunci când totul cedează în jurul tău. Înseamnă, în sfârșit, să știi să fii imparțial față de tine însuți și să-ți recunoști greșelile.

Exemplul

[379] Conducătorul este un punct de atracție al privirilor. Ochii subordonaților săi sunt necontenit îndreptați asupra lui, iar exemplul său are cu atât mai multă greutate cu cât el este mai prețuit.

[380] Exemplele antrenează (*Exempla trahent*): exemplele îi atrag pe oameni după ele. Ele concretizează un act sau o atitudine care până atunci nu era decât o concepție abstractă a spiritului.

[381] Oamenii nu se conduc niciodată numai după prescripțiile rațiunii pure; au nevoie să-și vadă idealul întrupat într-un om care îi atrage după sine prin puterea seducătoare a exemplului său.

[382] Un conducător care dă exemplul poate cere totul oamenilor săi, pentru că sfârșește întotdeauna prin a merita și a cuceri încrederea lor.

[383] Viața conducătorului le vorbește întotdeauna oamenilor mai puternic decât glasul său, iar dacă viața sa este în contradicție cu cuvintele sale, există aici o lipsă de logică ce îi scandalizează pe cei slabi și îi revoltă pe cei puternici.

[384] Simțul autorității, în acțiune și în ceasurile primejdioase, se transformă: autoritatea pe care conducătorul o trage din gradul său scade, în vreme ce crește aceea pe care o datorează caracterului și exemplului său.

[385] Un conducător care cere altora o muncă grea trebuie să fie el însuși un exemplu de muncă. Nu se obține cu ușurință colaborarea celorlalți decât dacă se cere și mai mult de la sine însuși.

[386] Un conducător care se abandonează legii celui mai mic efort îi autorizează tacit pe oamenii săi să facă la fel.

Omul modern nu mai acceptă disciplina dacă aceasta nu este reciprocă și dacă acela care poruncește nu-și împlinește îndatoririle funcției cu aceeași exactitate pe care o cere de la subordonații săi.

[387] Când un subordonat îl vede pe superior muncind fără răgaz, disprețuind confortul legitim, nesocotind bogăția, făcând puțin caz de onoruri; când știe că o singură pasiune îl însuflețește: buna funcționare a grupului și fericirea inferiorilor săi, atunci este și el câștigat de această generozitate și nu mai voiește să-i refuze nimic aceluia care nu-și acordă nimic sieși.

[388] Acela care socotește că face întotdeauna destul pentru răsplata pe care o primește va fi întotdeauna un subaltern, niciodată un conducător.

[389] Se aude adesea spunându-se că este de ajuns să dai exemplul bun în serviciu și că, în afara lui, conducătorul poate face ce voiește. Nu. Ceea ce subordonatul trebuie să poată găsi în conducătorul său este, mai întâi, un exemplu în muncă, dar și în felul de a birui problemele pe care le pune viața în general; influența nu poate fi profundă decât dacă exemplul este total.

[390] Cu cât un om este așezat mai sus, cu atât controlul superiorilor săi este mai rar; de aceea, conștiința trebuie să crească în conducător pe măsură ce, urcând în ierarhie, devine mai liber și mai singur.

[391] Altădată deviza mea era: știință și conștiință. O păstrez și astăzi, dar spun de preferință: conștiință și știință. Da, conștiința mai întâi. Aceasta este ceea ce contează cel mai mult.
(Foch)

Smerenia

[392] A porunci este o funcție publică; pentru ea te pregătești lepădându-te de egoismul îngust, de preocupările prea interesate și de suficiența care le însoțește adesea.

[393] Să evităm mai ales să vorbim prea des despre noi înșine și să ne dăm pe noi înșine drept exemplu. Nimic nu este mai neplăcut decât un om care se citează pe sine cu orice prilej.

Exemplul, într-adevăr, nu este eficace decât dacă se impune în chip firesc atenției și respectului subordonaților; ar fi o grea eroare psihologică să credeți că îi puteți spori efectul prin afirmații gratuite sau complăcându-vă în propriile elogii; căci spiritul de contradicție, care doarme în orice suflet francez, s-ar trezi în colaboratorii voștri și ar veni să nimicească în taină efectul pe care credeți că îl produceți.
(Courau, op. cit.)

[394] Un conducător trebuie să se nască mare sau să devină astfel; dar nu ești mare decât în măsura în care ești dezinteresat de tine însuți.

După cum afirmă Lacordaire, tot ceea ce s-a făcut mare în lume s-a făcut la strigătul datoriei; tot ceea ce s-a făcut în ea josnic s-a făcut în numele interesului.

[395] Misiunea conducătorului îi este încredințată în chip esențial pentru binele comun; nici capriciul, nici interesul, nici orgoliul nu trebuie să-i dicteze hotărârile.

[396] Fără smerenie, tăria nu este decât violență; numai smerenia îngăduie micșorarea riscurilor, diminuarea defectelor, recunoașterea și îndreptarea greșelilor.

[397] Când ceva nu merge, nouă zecimi dintre oameni au tendința cu totul firească de a se justifica, căutând motive în afara lor, adică alături, dovedind că celălalt este de vină.

Ei bine! Când voiești să te ridici în viață și să fii la înălțimea unei situații, trebuie să te străduiești să faci parte din ultima zecime, din aceea care știe să recunoască loial, deschis, fără falsă rușine, că a putut să se înșele... și care știe să caute mijlocul de a face mai bine în viitor sau, mai exact, de a-i face pe alții să facă mai bine.

Toată lumea greșește; nimeni nu-și practică meseria la perfecțiune, iar eu, desigur, nu am pretenția de a o practica pe a mea în chip ireproșabil; dar cel puțin, când mi se semnalează sau când văd eu însumi lucruri care nu merg, mă străduiesc să le fac să meargă mai bine și nu caut să mă scuz înaintea propriilor mei ochi.
(Camille Cavallier, op. cit.)

[398] Eul este vrednic de ură, mai ales în exercitarea autorității. „Orice autoritate care nu este smerită este grotescă", afirmă Foerster.

A spune „eu sunt stăpânul" este ridicol; a spune „eu am dreptate" este pedant; a spune „cu mine veți avea de-a face" este ranchiunos și tiranic.

[399] Conducătorul nu trebuie să se înjosească înaintea inferiorilor săi.

Se cuvine raporturilor omenești ca el să aibă prestigiu. Dar înaintea operei ce trebuie săvârșite, trebuie să rămână modest. Prin supunerea sa față de datele realității, trebuie să-și amintească în fiecare clipă că, oricât de mare ar fi, conducătorul nu este niciodată regula vieții lumii, ci numai interpretul ei.

[400] Marele obstacol pentru spiritul de echipă este orgoliul care face ca, raportând totul la sine, omul să devină incapabil să înțeleagă nevoile celorlalți și, prin urmare, să colaboreze cu ei.

[401] Adevăratul conducător este dezinteresat. Merge spre scop pentru că datoria sa este să-l atingă; nu urmărește succesul său personal. Nu caută nici folosul său particular, nici propria slavă; își amintește că nu este conducător decât pentru a reprezenta sau a realiza binele comun; nu este conducător pentru sine, ci pentru ceilalți.

Conducătorul nu trebuie să aștepte recunoștință. Nici măcar nu trebuie să se plângă vreodată de nerecunoștința oamenilor. A te plânge de o binefacere pierdută, spunea Seneca, este semnul că ea a fost rău dăruită.

[402] Conducătorul trebuie să se ferească să primească de la colaboratorii săi cea mai mică lingușire. Ei nu sunt acolo pentru a-l lăuda sau pentru a-l blama; unele critici din partea lor sunt admisibile

atunci când sunt prezentate cu respect și când exprimă devotamentul lor față de cauza comună.

Dar lauda unui subordonat este rareori dezinteresată. Ea este cu atât mai primejdioasă cu cât este mai subtilă: „Credem că urâm lingușirea și nu urâm decât felul de a linguși", spune La Bruyère; și trebuie mărturisit că devenim mai puțin exigenți asupra felului atunci când ne lăsăm cuceriți de obișnuință.

[403] Criticile sunt întotdeauna neplăcute pentru un conducător, dar trebuie să se stăpânească îndeajuns pentru a le primi cu calm, dacă nu cu recunoștință. Chiar atunci când nu sunt în întregime întemeiate, ele cuprind întotdeauna o fărâmă de adevăr pe care poate am fi înclinați să o uităm și ne silesc astfel să ne îmbunătățim.

[404] Omul are nevoie să se sprijine pe ceva mai mare decât el. El caută o ființă superioară care să-l conducă și pe care să se poată bizui, căci puțini oameni suportă gândul de a fi cu desăvârșire singuri. Subordonatul va avea, așadar, cu ușurință tendința de a-i atribui conducătorului său însușiri supraomenești.

Va fi cu atât mai ușor împins spre aceasta cu cât conducătorul însuși este ispitit să favorizeze această tendință care îi măgulește amorul propriu, căci îi place „să joace un rol", să-și marcheze „superioritatea". Dar este un joc primejdios, fiindcă, înconjurându-se de curteni care nu văd decât prin ochii săi, se lipsește de ajutorul pe care îl aduce critica sănătoasă a unor persoane ce pot vedea lucrurile dintr-un alt unghi; pierde astfel contactul cu mediul în care trăiește. Nu mai poate conduce în cunoștință de cauză.

[405] Oricare ar fi calitățile sale, conducătorul nu este un supraom și, mai devreme sau mai târziu, subordonatul își dă seama că și-a supraestimat superiorul. Dacă acesta este modest, inferiorul nu se va învinovăți decât pe sine însuși pentru eroarea sa de perspectivă și nu va schimba cu nimic intensitatea devotamentului său. Dacă, dimpotrivă, socotește că a fost înșelat prin făgăduințe care nu au fost ținute, se produce în el o reacție violentă, care poate merge până la disprețul față de conducător.

[406] Un conducător nu poate face multă vreme iluzie celor cărora le poruncește. După câteva tatonări, aceștia știu.

Fiind smerit înaintea lui însuși, conducătorul este mai puternic înaintea celorlalți; fiind adevărat cu sine însuși, le poate cere celorlalți să fie adevărați înaintea lui. Există un fel de a spune unui om, privindu-l fără asprime în ochi: „Nu-mi spune mie aceasta", care dezumflă toate fanfaronadele. Îi recunoști repede pe conducătorii cărora „nu li se poate băga nimic în cap". Acelora îndrăznești să le mărturisești slăbiciunile tale, nu pentru a le împodobi, nu pentru a le slăvi, ci pentru a întreba, ca pe un medic: „Cum aș putea să mă vindec?"
(Jean-Jacques Chevallier)

[407] Adevăratul conducător nu vorbește niciodată despre sine; nu spune niciodată „eu". Se include în colectivitate și gândește „noi".

Atâta vreme cât „eul" rămâne preocuparea sa centrală, el se face pe sine însuși scopul ultim al acțiunii sale și îi exploatează, mai mult sau mai puțin conștient, pe ceilalți în slujba sa. Nu-și înțelege misiunea

decât din clipa în care s-a smuls de la sine însuși pentru a se dărui fără întoarcere interesului general.

[408] Nu jucați niciodată rolul profetului victorios sau neînțeles: „Am spus eu... am prevăzut eu... încă o dată, am avut dreptate... am anunțat eu ceea ce s-a întâmplat...", căci, dacă ați prevăzut într-adevăr ceea ce s-a întâmplat, una din două: ori ați luat măsurile corespunzătoare și atunci nu există niciun motiv să vă trâmbițați victoria; ori nu ați luat măsurile care se impuneau și atunci aveți tot interesul să tăceți, căci, jucând rolul profetului neînțeles, vă veți face ridicoli sau odioși înaintea tuturor colaboratorilor voștri.

Semnul cel mai sigur al rodniciei unui conducător este să-l vezi lucrând pentru succesorul său, cunoscut sau necunoscut, căci aceasta dovedește că așază dăinuirea operei mai presus de sine însuși.

[409] Un om nu este decât un om și trebuie să-și amintească aceasta în fiecare zi. Acela care nu intră în sine însuși și nu se așază necontenit la locul său înaintea lui Dumnezeu va cădea în chip fatal în orgoliu; eforturile sale vor rămâne sterpe, pentru că nu poate cuprinde totul în inteligența sa, întotdeauna mărginită, iar orgoliosul a pierdut prețioasa facultate de a asculta.

[410] Virtutea fundamentală a unui conducător și poate cea mai rară este smerenia.

Dacă conducătorii noștri nu sunt adânc convinși de aceasta, dacă nu știu să primească adevăratele lecții care le vin de la oameni și de la lucruri, dacă stăruie în părerile lor până la a nu mai voi să asculte pe nimeni, vor fi foarte repede istoviți și depășiți.

Cu siguranță, își vor găsi îndată o curte de admiratori și li se va părea că sunt sprijiniți de subordonații lor, dacă nu de toți, cel puțin de cei inteligenți, înțelegători... dar să ia seama.

Cei mai servili adoratori se vor întoarce împotriva lor la primul prilej, când li se va părea că interesul lor este să lingușească pe altul. Iar între timp, îl vor folosi foarte repede pe stăpânul pe care se prefac că îl slujesc, pentru a se sluji mai întâi pe ei înșiși.

Prea mulți oameni confundă voința cu încăpățânarea, caracterul cu caracterul rău. Dimpotrivă, este dovadă de mare tărie sufletească să primești o observație, să asculți o remarcă, să reflectezi asupra ei lepădându-te de propriile idei și să-ți pleci voința înaintea ei.

Omul care recunoaște cu loialitate că s-a înșelat sau, mai simplu, că nu știe totul, se înalță în chip deosebit. Și, pe deasupra, cucerindu-se astfel pe sine însuși, dobândește o minunată independență.

Numai aici se află adevărata libertate: sclavia față de alt om este grea, dar sclavia față de tine însuți este și mai rea.
(De la Porte du Theil)

III - Exercitarea îndatoririi de conducător

Arta de a forma și de a educa

[411] Adevăratul conducător este un educator care se străduiește să facă să răsară în aceia pe care i-a asociat sarcinii sale posibilitățile ascunse sădite în ei, posibilități de care uneori nici ei înșiși nu bănuiau că sunt capabili. Puțin câte puțin, descoperindu-li-le, le insuflă dorul și mândria unui „eu" mai bun, făcându-i astfel capabili să realizeze ceea ce misiunea lor așteaptă de la ei.

[412] Adevăratul conducător nu este posesorul unui soi de talisman rezervat numai întrebuințării sale; el este un trezitor de egali. Îi place

ca până și cel mai smerit dintre executanții săi să fie format după chipul său și să-i întoarcă imaginea unui om liber, creator și demn. Se bucură atunci când a dezvoltat în jurul său inițiativa, luciditatea, spiritul de hotărâre și francheța în aceia care, cu puțin înainte, erau încă niște copii în fața vieții.
(Bussy-Robin)

[413] Unul dintre cele mai bune mijloace de a câștiga încrederea unui om este să-l determini să se depășească pe sine și, adesea, să-l tratezi ca fiind mai bun decât pare.

[414] Conducătorul educator va trebui să vadă, dincolo de defectele și viciile care formează un ecran, calitățile profunde de care trebuie făcut conștient individul, pentru ca, cuprins de bucurie la vederea bogățiilor sale necunoscute, să se străduiască să le pună în valoare.

[415] Nimic nu-l determină mai mult pe un om să se desăvârșească decât sentimentul că este înțeles și încurajat de conducătorul său.

[416] Facem întotdeauna cu inteligență și cu inimă ceea ce ne interesează și în ceea ce excelăm. În virtutea acestui principiu, conducătorul trebuie să se străduiască să trezească interesul subordonatului pentru sarcina ce trebuie împlinită și să-l pună în măsură să izbutească în ea.

[417] Educația dată de conducător trebuie să ducă la dezvoltarea, în subordonat, a iubirii de efort, a simțului răspunderii și a gustului muncii în comun.

Iubirea de efort

[418] Gustul pentru cel mai mic efort este acela care duce la rutină, frânge elanurile cele mai generoase și sterilizează activitățile cele mai promițătoare.

[419] Nimic nu se dobândește fără trudă, iar lucrurile nu valorează decât ceea ce costă.

[420] A renunța la efort înseamnă a renunța la viață, a renunța la progres, a renunța la rodnicie.

[421] Ființa omenească nu este în chip firesc curajoasă și, pentru a-i da deprinderea de a se birui pe sine și de a găsi în propria biruință o bucurie îndeajuns de mare încât să răsplătească efortul săvârșit, este necesar să se fi format în ea o atitudine pozitivă înaintea dificultăților care o așteaptă, potrivit uneia dintre următoarele două formule: „Dificultățile sunt făcute pentru a fi biruite" — „Dificultățile nu sunt bariere care ne opresc, ci trambuline care ne fac să ne depășim, silindu-ne să le biruim."

[422] Vorbind despre educație, Dugas scria: „Învățătorul care încearcă să instruiască fără a insufla gustul pentru învățătură este un fierar care bate fierul rece." Același lucru s-ar putea spune despre conducătorul care încearcă să-i antreneze pe oameni fără a le insufla gustul pentru efort și pentru sarcina ce trebuie împlinită.

[423] Educația efortului este cu atât mai necesară cu cât omul este împins de instinctul său de conservare să evite primejdia și să-și caute tihna.

[424] Educația efortului trebuie să ducă, de asemenea, la dezvoltarea gustului pentru lucrul bine făcut, a grijii pentru amănuntul dus până la capăt pentru el însuși și a simțului ordinii, fără de care tot restul devine risipă și nepăsare.

[425] Nu este vorba atât de a impune eforturi, cât de a le provoca cu iscusință, căci nu există operă de educație adevărată și profundă decât în măsura în care există adeziune și colaborare.

[426] Unul dintre cele mai bune mijloace de a stimula efortul subordonaților constă în a-i face să guste bucuria progresului realizat și, încă și mai mult, satisfacția de a fi în măsură să slujească mai bine.

[427] Ființa omenească este complexă. Ea este un câmp de luptă al unor tendințe profunde care se corectează și se neutralizează reciproc. Este rolul conducătorului, mai ales atunci când voiește să-și împlinească datoria de educator, să facă apel la tendințele generoase care se află în adâncul fiecărui om și să neutralizeze astfel instinctele de lene și de teamă.

[428] „Nu respinge eroul care se află în sufletul tău", spune Nietzsche omului care voiește să fie vrednic de acest nume. În orice ființă omenească, oricare ar fi ea, există întotdeauna o flacără posibilă, un fitil care încă fumegă. Conducătorului îi revine să pună sarcinile pe care le încredințează sau restricțiile pe care le impune în raport cu ceea ce fiecare poartă în sine ca eroism latent.

[429] Este îngăduit, pentru a dezvolta în oameni gustul pentru efort, să fie stimulat amorul propriu. „Lipsa amorului propriu și a unei sănătoase stime de sine", scrie R.P. Kieffer în *Educație și echilibru*,

„frânge elanul sufletului, ucide spiritul de inițiativă, creează ființe pasive și inerte."

[430] Conducătorul trebuie să se ferească cu grijă de a cere eforturi disproporționate față de posibilitățile actuale ale acelora care trebuie să le împlinească. Treptat trebuie obișnuiți oamenii să biruiască piedici tot mai grele, astfel încât să nu se descurajeze, ci, dobândind încredere în propriile mijloace, să prindă gustul de a continua să progreseze.

[431] Există o greșeală gravă în acea concepție despre progres care nu ar avea alt scop decât să-i aducă omului tot mai multe mijloace de a face tot mai puține eforturi; în vreme ce progresul nu este legitim decât dacă devine un mijloc de a sluji mai mult și mai bine.

Simțul răspunderii

[432] Ceea ce îl deosebește în chip esențial pe om de automat sau de animal este faptul că cel dintâi este înzestrat cu libertate și, prin urmare, cu răspundere. A trezi simțul răspunderii în subordonații săi este, pentru conducător, unul dintre cele mai eficace mijloace de a-i face mai deplin oameni.

[433] Câți oameni ar prinde mai mult gust pentru sarcina lor dacă aceasta le-ar fi înfățișată ca o slujire socială pentru care s-ar simți răspunzători!

[434] Câți oameni și-ar încorda toate facultățile pentru a obține rezultatul așteptat de la ei dacă ar simți că conducătorul și-a pus încrederea în ei!

[435] Într-o mare uzină de produse chimice, maistrul îi explică unui nou muncitor cum trebuie să se poarte și insistă asupra accidentelor foarte grave care s-ar putea produce dacă nu respectă aceste prescripții.

Toate acestea sunt firești. Din acel moment, maistrul poate adopta două atitudini față de el: să-și arate neîncrederea, făcându-l să se teamă de „control", sau să-i arate încredere, spunându-i: „Tocmai pentru că este primejdios v-am ales pe dumneavoastră pentru această sarcină, fiindcă știu că pot conta pe dumneavoastră."

Aceasta nu înlătură necesitatea controlului, dar controlul devine un ajutor binevenit sau constatarea unei datorii împlinite.
(A. Carrard, op. cit.)

[436] Un om este cu atât mai interesat de o sarcină cu cât se simte mai capabil să o îndeplinească, cu cât îi înțelege mai bine folosul și cu cât are mai mult prilejul să-și exercite inteligența și spiritul de inițiativă.

[437] Există două tendințe în nevoia de independență: una negativă, care constă în a nu voi să te supui unei discipline; alta pozitivă, care constă în a voi să alegi tu însuți cel mai bun mijloc pentru a ajunge la scopul pe care ți l-ai propus. Arta conducătorului constă, prin urmare, în a-i determina pe subordonații săi să găsească prin ei înșiși cel mai bun mijloc de a atinge scopul comun. În această privință, el trebuie să fie un animator, iar nu un dictator.

[438] Omul are întotdeauna tendința să protesteze împotriva muncii care îi este impusă și să fie mândru de munca ce îi este încredințată.

[439] Există două feluri de a proceda pentru un conducător: să se „descotorosească" de munca neplăcută și de mai mică însemnătate, aruncând-o asupra subordonaților săi, sau să le „încredințeze" munca pe care sunt capabili să o îndeplinească. Dacă starea de spirit a conducătorului este bună, el va găsi cu ușurință formula potrivită, de pildă: „Vreți să vă ocupați de această chestiune, pentru că țin ca ea să fie bine făcută?"

Oamenii conduși în acest fel vor munci cu un cu totul alt sentiment al datoriei, cu o cu totul altă mândrie profesională, cu o cu totul altă plăcere în muncă, chiar dacă împrejurările exterioare rămân aceleași, decât atunci când sunt tratați în celălalt chip.

Gustul muncii în comun

[440] Ideea de răspundere nu crește decât în măsura în care se dezvoltă în același timp sentimentul solidarității, în virtutea căruia faptele noastre ne urmează și nimic din ceea ce facem nu este indiferent față de binele întregului. Este arta adevăratului conducător să știe să trezească acest simț al solidarității în toți subordonații săi.

[441] A impune o înțelegere deplină în sânul echipei este adesea greu. Conducătorul nu trebuie să îngăduie ca fiecare serviciu să dobândească un spirit de castă și ca un fel de patriotism local care l-ar pune în război cu celelalte servicii. Fie că este vorba, la căile ferate, despre tracțiune sau exploatare, fie, într-un stat-major, despre biroul întâi sau al doilea, este important ca conducătorul să-i facă pe toți să înțeleagă că o armată, o uzină, o țară formează un trup unic și viu și că orice luptă a unui organ împotriva celorlalte ar fi, la propriu, o

sinucidere.
(Maurois)

[442] Simplul fapt de a lucra în același timp sub același acoperiș nu este de ajuns pentru a produce coeziunea și simțul unității. Un grup, oricare ar fi el, dacă nu se voiește ca el să se fărâmițeze în eforturi sterpe și uneori contradictorii, trebuie să devină un organism viu, în care fiecare element lucrează în armonie cu celelalte, toți inspirându-se din gândirea marelui conducător, care se transmite, diferită în modurile sale, neschimbată în fond, până la treptele cele mai smerite.

[443] A împărți munca este bine, dar trebuie vegheat ca serviciile să nu uite acțiunea colectivă, să nu se ignore între ele, să colaboreze în prietenie, pentru ca să nu existe un mozaic de eforturi juxtapuse, ci o acțiune concordantă și multiplicată.

[444] Ființa omenească este cu ușurință înclinată să se așeze în propriul său punct de vedere pentru a judeca toate lucrurile. Într-o măsură luată de conducător, ea nu vede cu ușurință decât latura supărătoare sau pur și simplu incomodă pentru sine. Nu știe să se așeze din punctul de vedere al ordinii generale și al binelui general, care își au exigențele lor.

Este necesară o anumită lepădare de sine pentru a judeca lucrurile din punctul de vedere al întregului; dar este rolul conducătorului să se străduiască să-i facă pe subordonații săi să înțeleagă raportul fiecărei directive cu prosperitatea colectivă sau cu realizarea sarcinii comune.

[445] Spiritul comunitar se opune diametral spiritului de concurență pe care s-au întemeiat până în zilele noastre viața socială și toate

metodele de educație și de învățământ. Spiritul de concurență opune interesele particulare și stârnește egoismele. El așază interesul general și binele comun pe planul al doilea. Creează clase.

El opune. Stârnește luptele sociale și războaiele.

Arta de a organiza

[446] Înainte de a însemna a porunci, „a ordona" înseamnă mai întâi a pune în ordine, adică a organiza.

[447] Un colonel nu comandă 3.000 de oameni, un comandant de batalion 1.000, un căpitan 250. Colonelul comandă trei batalioane, comandantul patru companii, căpitanul patru secții, șeful de secție patru grupe. Să nu uităm aceasta.

Să-i instruim pe subordonații noștri direcți și să poruncim prin mijlocirea lor; mai ales, să nu le facem meseria; atunci nu ne-am mai face-o pe a noastră.
(De Maud'huy, op. cit.)

[448] În viață, ca și în armată, tehnicianul vine, din punctul de vedere al importanței generale, după organizator. Unul dintre generalii noștri care s-a ilustrat în chip nefericit în trecut, Bazaine, a cunoscut multe necazuri pentru că făcea meseria de adjutant: mergea deopotrivă să corecteze un tir, să comande poziția unei arme sau poziția unui trăgător, fără să dea nimic generalilor săi grupați în jurul lui, care cereau, aproape cerșeau un ordin sau o idee de ansamblu capabilă să hrănească propria lor acțiune.

[449] Dacă voiește să fie la înălțimea sarcinii sale, conducătorul trebuie mai întâi să-și organizeze propria muncă și să găsească timpul necesar pentru a se ocupa de problemele care îi revin în calitate de conducător, și anume: împărțirea muncii și repartizarea judicioasă a sarcinilor potrivit aptitudinilor diferiților colaboratori, apoi coordonarea mișcărilor potrivit ideii directoare ce trebuie realizată.

[450] În ceea ce privește ordinea și metoda, mareșalul Lyautey oferă exemplul. Pentru a duce la bun sfârșit o mare operă, există lucruri mărunte pe care conducătorul trebuie să știe să le facă el însuși. Printre aceste mici sarcini zilnice era una pe care mareșalul o numea „a-și face bucătăria"; era un lucru capital. Când mareșalul își „făcea bucătăria", nu trebuia încercat să fie deranjat.

„Înțelegi, este prea important", îi spunea chiar și prietenului care intra în biroul său într-un asemenea moment, iar acela trebuia să aștepte, puțin uimit și poate nerăbdător, până când mareșalul așeza fiecare lucru exact la locul său.

Își dădea toată atenția pentru ca fiecare hârtie, fiecare scrisoare, fiecare notă să ajungă din prima la locul potrivit: în „mapa" unuia dintre ofițerii săi de stat-major, în coșul „de răspuns", la „angajamente luate" sau în dosarul „de ținut la îndemână".

Nu era o manie de birocrat, ci convingerea că o ordine reală și metodică se află la temelia oricărei acțiuni profunde și durabile.
(Patrick Heidsieck)

[451] Cu cât perfecțiunea unei ființe crește, cu atât organele sale se înmulțesc și cu atât efortul lor se diferențiază mai mult: un organ, o

funcție. Aceasta este legea diviziunii muncii, a cărei nerespectare aduce confuzie.

[452] Munca, odată clar diferențiată, trebuie apoi repartizată limpede între executanți, ținându-se seama de aptitudini. De aici rezultă un tablou de organizare care fixează fiecăruia sarcina sa, înlocuitorul său, colaboratorii săi, superiorul său. Un principiu scump lui Fayol este, într-adevăr, că, pentru o acțiune determinată, un agent nu trebuie să primească ordine decât de la un singur conducător. Astfel este asigurată unitatea de comandament, deosebită de unitatea de direcție, dar tot atât de necesară. Încălcarea acestei legi este una dintre cauzele cele mai obișnuite ale tulburărilor organice, ale șovăielilor, dezordinilor, fricțiunilor și conflictelor. Ea îl împiedică, așadar, pe superiorul principal să acționeze înlăturând intermediarii, dar cere în același timp o definire categorică a puterilor.

[453] Diviziunea muncii prezintă anumite primejdii care tind tocmai la distrugerea unității vii a grupului sau a întreprinderii, iar datoria conducătorului trebuie să fie aceea de a readuce fără încetare tendințele centrifuge spre o coordonare rodnică. Unul dintre cele mai bune mijloace de a asigura această coordonare va fi conferința sau confruntarea frecventă a șefilor de serviciu în prezența directorului, pentru ca fiecare să cunoască nevoile, dificultățile și resursele celorlalți, pentru a rezolva problemele de interes comun și a asigura mersul armonios al întregului.

Pentru ca aceste conferințe să fie rodnice, trebuie comunicată dinainte fiecăruia, și destul de devreme pentru a îngădui studiul, ordinea chestiunilor ce vor fi tratate. Să nu se trateze în comun decât lucrurile care îi interesează pe toți participanții; să se lichideze repede afacerile

în suspensie — ceea ce nu este matur pentru o hotărâre rapidă trebuie retrimis spre studiu în afara reuniunii —; să fie educați șefii de serviciu să-și prezinte cererile într-o formă limpede și concisă, apoi să propună ei înșiși soluțiile care li se par cele mai bune.

Sarcina conducătorului va consta, așadar, în a-i conduce pe șefii săi de serviciu prin întrebări, pentru a-i face să-și precizeze ideile și a-i aduce la soluția dorită, apoi în a sancționa — eventual a consemna prin protocol — hotărârea luată.

[454] Desigur, sunt necesare consilii pentru a-i îngădui conducătorului să creeze un climat omenesc de unanimitate în jurul anumitor chestiuni fundamentale. Sunt necesare consilii pentru a înlesni informarea reciprocă a unui anumit număr de servicii care au interesul să se înțeleagă mai bine pentru a-și sincroniza mai bine efortul. Sunt necesare consilii; dar nu prea multe! Căci, dacă sunt prea frecvente și cuprind prea mulți membri, ele slăbesc inițiativa, inhibă spontaneitatea și risipesc energiile.

[455] În toate consiliile există pentru conducător o stâncă de care trebuie să se ferească: aceea de a vorbi prea mult. Conducătorii care vorbesc întotdeauna ei înșiși și care nu știu să asculte și să-i lase să vorbească pe subordonații lor nu vor ști niciodată cu exactitate ceea ce se petrece și, ceea ce este la fel de grav, sting orice inițiativă în colaboratorii lor.

[456] Prin concursul tuturor serviciilor și al tuturor competențelor se elaborează programul reuniunilor de consiliu. Fiecare dintre agenții întrebați asupra trecutului apropiat cântărește prezentul care îl înconjoară și formulează viitorul pe care îl întrevede. Când acestei

experiențe și acestui bilanț li se va adăuga știința specialiștilor, atunci, informat asupra tuturor, judecând toate, conducătorul își va împlini actul de coordonator și își va fixa planurile.

[457] Se poate măsura ceea ce costă această muncă. Ea a cerut participanților un mare efort de cercetare și de imaginație. Presupune ca toți să se intereseze de întreprindere și să i se dăruiască cu râvnă, precum și să fie destul de statornici în ea pentru a-i cunoaște trecutul și posibilitățile. Dar de la conducător cere cea mai multă osteneală și cele mai mari capacități: îndeosebi competență, curajul de a privi viitorul și de a-i porunci, curajul și de a se angaja, atunci când acel *wait and see* — „așteaptă și vezi" — este atât de ușor, și, mai presus de toate, arta de a suscita colaborarea șefilor săi de serviciu.

[458] Evitați, atunci când porunciți, șovăielile, manevrele greșite și schimbările bruște de orientare fără un motiv proporționat.

[459] Capriciile conducătorilor sunt cele care fac acțiunea nesigură.

[460] Când un conducător a știut să creeze un climat de încredere, ordinele și directivele sale sunt înțelese din jumătate de cuvânt. În fața unei dificultăți neprevăzute, subordonații ghicesc ceea ce ar fi făcut el; toată lumea își păstrează calmul și optimismul.

[461] Reuniunea săptămânală a cadrelor pare un excelent prilej pentru a întocmi bilanțul vieții grupului în săptămâna care s-a scurs.

[462] În cursul acestui consiliu de familie, rezultatele fericite sunt subliniate, greșelile sunt scoase în evidență, într-un spirit strict educativ, lipsit de orice polemică personală, pătruns de seninătate, dar căutând întotdeauna cauzele pentru a explica efectele. De altfel,

aceleași observații revin fără încetare. Repetarea lor în cazuri diferite sfârșește încetul cu încetul prin a impresiona și a convinge chiar și firile cele mai refractare și prin a se traduce, în executare, în acte fără reproș.
(Poumeyrol)

[463] Dacă, pentru a remedia încetineala inevitabilă a căii ierarhice, se recurge la pasarela, adică la trecerea imediată de la un serviciu la altul, trebuie ca superiorul principal să o autorizeze și să i se facă o dare de seamă.

[464] Nu există acțiune eficace decât organizată, dar nu există organizare decât acolo unde există ierarhie.

Toți trebuie să colaboreze la scopul întrezărit, dar fiecare trebuie să rămână la locul său.

[465] Trebuie evitate cu orice preț acele situații false în care doi asociați, având aceleași puteri asupra acelorași oameni, socotesc că afecțiunea, încrederea reciprocă, grija pentru interesul comun și tactul vor face inutilă o împărțire imediată a atribuțiilor. Iluzia durează puțin. Jena este urmată repede de iritare și de ceartă.

[466] Sarcinile zdrobitoare și calitățile excepționale pe care le impune sau le cere funcția „capitală" scot dureros în relief lipsurile oamenilor. Mărginiți în timp, în spațiu, în cunoștințele dobândite și în capacități, nu este oare o necesitate pentru ei să se completeze unindu-se cu alții? Da, dar cu condiția ca, înmulțindu-se toate organele, facultatea care ordonează și coordonează întregul să rămână una singură.

Și astfel orice conducător se înconjoară de un stat-major care îi aduce ochi, mâini, picioare, urechi, buze, creiere, memorii și competențe, prin care mijloacele sale de a vedea, a scrie, a auzi și a studia vor fi înzecite. Dar, sub orice formă s-ar prezenta — secretari, specialiști-consilieri, birouri de studii, laboratoare etc. —, acestea nu sunt decât organe sau facultăți subsidiare ale persoanei unice a conducătorului. Ele nu au nicio autoritate obișnuită; este primejdios ca conducătorul să le-o delege; pot avea semnătura, dar nu au niciodată comandamentul.

[467] Fayol voiește ca, atunci când conducătorul lipsește, să fie înlocuit de un director subordonat, iar nu de un ofițer de stat-major.

[468] Una dintre preocupările dominante ale conducătorului trebuie să fie aceea de a pune la locul potrivit pe fiecare dintre oamenii de care dispune. A găsi fiecăruia locul potrivit înseamnă a descoperi, ținând seama de binele general și de buna funcționare a întregului, situația în care se poate răspunde afirmativ la aceste două întrebări: Va fi fericit? — Va lucra bine?

[469] După cum există o gamă a valorilor, există și o scară a sarcinilor. Esențialul este să se stabilească potrivirea dintre exigențele unui post și posibilitățile unui om. Cutare va fi un excelent comandant de companie, dar nu va fi niciodată comandant de regiment.

Arta de a porunci

[470] Ceea ce oamenii prețuiesc cel mai mult la conducător este comandamentul.
(Dautry, op. cit.)

[471] A porunci nu înseamnă a îndoi voințele și cu atât mai puțin a le frânge, ci a le cuceri pentru a le aduce să adere la actele care se impun în vederea realizării sarcinii încredințate.

[472] Adevăratul conducător nu caută să dea ordine de dragul de a porunci, ci se străduiește să facă să se nască în subordonați dorința unei colaborări voluntare.

[473] A porunci nu înseamnă nimic. Ceea ce trebuie este să-i înțelegi bine pe aceia cu care ai de-a face și să te faci bine înțeles de ei. A te înțelege bine — acesta este întregul secret al vieții.
(Foch)

[474] Nu am poruncit atât de mult pe cât se crede. I-am adus pe cei din jurul meu la ideile mele, ceea ce este cu totul altceva.
(Foch)

[475] Arta de a porunci este arta de a conduce oamenii astfel încât să se obțină de la ei cel mai bun randament pentru cauza ce trebuie slujită, cu minimum de ciocniri și maximum de cooperare.

[476] Subordonatul nu trebuie niciodată socotit ca o simplă mașină de executat ordine, ci ca o ființă omenească înzestrată cu inteligență și libertate, pe care conducătorul o cheamă să colaboreze, mai

îndeaproape sau mai de departe, cu el în vederea unei sarcini sau a unui ideal care îi depășește și pe care trebuie să-l slujească împreună, fiecare la locul său.

[477] Comandamentul nu constă în a-ți impune voința unor sclavi pasivi; pentru adevăratul conducător, sprijinit de o echipă bine aleasă, a porunci înseamnă a sfătui și a călăuzi. Iar autoritatea astfel înțeleasă, departe de a se opune comuniunii de gândire dintre conducător și subordonați, dimpotrivă, o suscită și o dezvoltă.

[478] Pentru adevărații conducători, pentru aceia pe care însăși amploarea spiritului lor ar părea să-i facă să plutească foarte sus deasupra oamenilor de rând, izolarea morală este, așadar, rareori de temut, fiindcă ei știu să acorde încredere în jurul lor, iar din această încredere se nasc mai adesea devotamente decât abuzuri.
(Courau, op. cit.)

[479] Luați seama la cuvântul „ordine". El are un dublu înțeles, și aceasta este o fericită împrejurare; întâlnirea este fericită. Ea subliniază o apropiere curioasă, dar cât de simbolică. Ordinul este indicația precisă dată unui subordonat asupra a ceea ce are de făcut. Dar ordinea este și, într-un sens mult mai larg, așezarea armonioasă a elementelor unui întreg pentru a răspunde unei concepții de ansamblu. Conducătorul nu trebuie să dea ordine decât în funcție de o ordine generală pe care el a conceput-o.

[480] Dacă dreptul de a porunci constituie un titlu la autoritate, talentul de a se face ascultat este acela care dă măsura conducătorului.

[481] Comandamentul nu se împarte — și dacă s-a văzut republica romană alegând doi consuli, cel puțin era bine stabilit că ei comandau

pe rând. Conducătorul este singur răspunzător — și liber în limitele fixate atribuțiilor sale.
(De la Porte du Theil)

[482] Când dați un ordin, nu omiteți să desemnați pe nume pe acela care răspunde de executarea lui.

[483] Cu cât răspunderea se împarte mai mult, cu atât tinde mai mult spre zero.

[484] Conducătorul nu trebuie să caute ceea ce gândesc subordonații săi pentru a face în mod automat media dorințelor lor sau suma intențiilor lor. Totuși, trebuie să facă apel la experiența lor și să țină seama de părerile lor. Dar, când a văzut limpede și a luat o hotărâre, trebuie să-și dea ordinele fără a avea de ce să-și ceară scuze și fără să se preocupe dacă acestea corespund sau nu opiniei majorității.

[485] În alegerea pe care o va face, nu trebuie să ne așteptăm la infailibilitate. Realitatea este prea complexă, iar inteligențele noastre prea slabe. Dar trebuie socotit că, în virtutea funcției și situației sale, hotărârea pe care o va lua va fi cea mai bună aproximare, soluția suficientă pentru a acționa, soluție pe care, cu toții împreună, ne vom strădui să o facem adevărată, slujind-o cu toate puterile și îmbunătățind-o în cursul acțiunii.

[486] Orice ordin dat angajează răspunderea celui care îl dă. Un conducător vrednic să poruncească trebuie să aibă tăria de caracter necesară pentru a lua asupra sa, cu inimă ușoară, această răspundere. Este incapabil dacă se teme de ea și nevrednic dacă fuge de ea.

[487] Lucrurile grele, anevoioase, primejdioase nu-l sperie pe francez; mândria și demnitatea lui fac ca el să împlinească tot ceea ce va trebui, cu curaj, cu inteligență, cu zâmbetul pe buze, cu eroism și cu devotament pasionat față de conducătorul său, cu condiția ca acesta să știe să poruncească.

[488] Trebuie să te faci înțeles și, pentru aceasta, să dai ordine precise, limpezi, loiale, care să nu pară redactate pentru a ocoli eventuale răspunderi și a lăsa să cadă asupra inferiorilor povara insuccesele și rușinea eșecurilor.

[489] Conducătorul nu trebuie să implore ascultarea; trebuie să poruncească cu calm. Dacă are dreptul și datoria de a explica un ordin, nu trebuie niciodată să îngăduie discutarea lui. Un adevărat conducător nu se lasă manevrat de subordonații săi.

[490] Un ordin care, atât prin forma sa, cât și prin aplicarea lui, va părea arbitrar, tiranic, restrictiv față de libertatea personală, riscă să blocheze instinctul încrederii în sine și să provoace resentimentul, ba chiar antagonismul deschis; temperați-l, dimpotrivă, prin câteva explicații chibzuite și veți obține o reacție psihologică cu totul diferită, veți deschide zăgazurile prin care se va revărsa, călăuzită de rațiune, energia pe care ați eliberat-o. Veți fi pus în mișcare instinctul de conservare sau chiar instinctul gregar, dacă ordinul dat privește siguranța grupului.

[491] Să presupunem, de pildă, că un ordin vine să restrângă sau să suprime permisiile; la prima vedere, va provoca o reacție ostilă. Dar să presupunem că, în același timp, comandamentul anunță o epidemie în

vecinătate; orice obiecție dispare în fața primejdiei ce trebuie evitate.
(Colonel Edward L. Munson, *Conducerea oamenilor*)

[492] Este un fapt de experiență că subordonații realizează cu atât mai bine ideea conducătorului cu cât i-au înțeles mai bine scopul și întinderea. Și sunt cu atât mai zeloși în sarcină cu cât această idee a devenit a lor și cu cât conducătorul a trezit în ei dorința de a o realiza.

[493] Comandantul companiei le-a spus celor vechi, în ajunul lăsării lor la vatră: „Ați fost soldați buni până astăzi. Veți fi până în ultima clipă. În pofida plecării voastre matinale de mâine, veți lăsa camerele în stare desăvârșită; voiesc să le pot arăta celor tineri drept exemplu."

Niciodată, după amintirea gradaților, o cazarmă nu fusese lăsată atât de curată în ziua liberării.
(Poumeyrol, *Educația morală a soldatului*)

[494] O hotărâre ale cărei motive au fost înțelese și aprobate va fi aplicată cu maximum de conștiinciozitate și eficacitate. O hotărâre acceptată fără voie va fi sabotată, voit sau nu.

[495] Ordinele trebuie să fie limpezi, căci nimic nu slăbește mai mult autoritatea decât acele ordine echivoce care par să-i îngăduie întotdeauna conducătorului să-și critice subordonații.

[496] Fiți exigenți, dar nu uitați că veți avea cu atât mai mult dreptul să fiți astfel cu cât subordonații voștri vor fi înțeles mai bine temeinicia exigențelor voastre.

[497] Trebuie procedat astfel încât să nu fie nevoie să se repete de mai multe ori același ordin. Pentru aceasta, nu trebuie dat un ordin decât

în asemenea condiții încât aceia care trebuie să-l execute să-l fi auzit și înțeles și să-l poată împlini îndată.

[498] Șovăiala unui conducător lasă să se presupună că, dând un ordin, el a și întrezărit dificultățile executării; din acel moment, inferiorul nici măcar nu se mai gândește să asculte, ci așteaptă cu răbdare contraordinul. Un comandament dat cu precizie atrage după sine o adeziune aproape automată.

O simplă observație luată din viața de toate zilele ne va sluji drept dovadă: un călător iese dintr-o gară importantă, purtând valiza într-o mână, iar pe cealaltă ținând-o, de frig, adâncită în buzunar. Un individ îi întinde cu hotărâre un prospect. Fără să gândească, călătorul scoate mâna care stătea atât de bine la cald în buzunar și ia hârtia, pe care o va arunca un minut mai târziu. Dacă, dimpotrivă, vânzătorul ambulant i-ar fi oferit prospectul cu o mână șovăitoare, călătorul ar fi trecut pe lângă el fără să se deranjeze.

[499] Când un om întinde mâna cuiva, trebuie făcut un efort de voință pentru a nu i-o strânge, chiar dacă acel individ ne este antipatic. Un gest bine făcut și hotărât atrage aproape automat împlinirea unui gest conex; tot astfel, un ordin dat fără șovăire cheamă după sine începutul executării.
(J. Toulemonde, *Arta de a porunci*)

[500] Oricare ar fi metoda de abordare adoptată, este recomandabil să se procedeze prin afirmație mai degrabă decât prin negație. Formula pozitivă: „Faceți-vă datoria" cuprinde o forță psihologică de impuls cu mult superioară formulei negative: „Nu fiți leneși".

Tot astfel, nu este nevoie să se pună în joc un motiv negativ precum frica, acolo unde, pentru același scop, se poate face apel la un element pozitiv precum un legitim amor propriu sau dorința de a duce la bun sfârșit o sarcină grea.

[501] Există conducători care, crezând că astfel se impun subordonaților lor, caută să-i intimideze și să-i facă să-și piardă mijloacele. Să nu se mire dacă sfârșesc prin a pierde ceva din încrederea și devotamentul colaboratorilor lor celor mai zeloși.

[502] Dacă s-a putut spune că meseria militară depersonalizează omul, aceasta este în măsura în care autoritatea procedează acolo, în mod obișnuit, prin ordin absolut, fără a angaja rațiunea și voința executantului.

[503] În acest sens, celebrul: „Nu trebuie să cauți să înțelegi!" ar putea fi foarte bine, în gura soldatului, expresia naivă a unui fel de deznădejde înaintea unui efort al cărui înțeles îi scapă.

[504] Adevăratul conducător se străduiește, ori de câte ori este cu putință, să mobilizeze spiritele și voințele în același timp cu trupurile.

Dacă vă mulțumiți să spuneți unor oameni care sapă gropi în ploaie: „Săpați gropi și așteptați supa", faceți din ei niște mecanisme omenești pe care sentimentul propriei lor mizerii îi irită în chip obscur și îi încordează împotriva voastră.

Dar dacă ați știut, printr-un cuvânt bine așezat, fără a intra în amănunte de prisos, să le arătați folosul a ceea ce au de făcut, ați salvat omul în acești oameni.

[505] Mai presus de toate, respect absolut pentru formă, ceea ce nu presupune nicidecum slăbiciune. Orice act al conducătorului are, într-adevăr, două aspecte: fondul și forma.

Dacă trebuie să ne străduim să dăm întotdeauna ordine drepte, inspirate de grija superioară pentru binele serviciului, iar nu de capriciu sau fantezie personală, trebuie de asemenea să ne silim să lucrăm întotdeauna cu tact și să avem maniera potrivită.

Se întâmplă prea adesea ca ordine îndreptățite să dea naștere, din pricina formei, unor critici care le nimicesc efectul. Să ne întrebăm adesea: ce aș gândi dacă mi s-ar porunci sau dacă aș fi mustrat astfel? Care ar fi reacțiile mele lăuntrice?
(Poumeyrol, *Educația morală a soldatului*)

[506] Arta de a porunci nu este aceea de a gândi și de a hotărî în locul tuturor subordonaților săi, la care lenea spiritului duce la disciplină. Trebuie lăsate subșefilor toate hotărârile care țin de competența lor.
(Foch)

[507] Când i-ați încredințat o misiune, cereți colaboratorului vostru să vă prezinte programul, devizul sau planul acțiunii sale înainte de a trece la executare.

Astfel veți putea da aprobarea voastră în cunoștință de cauză, verifica dacă planul stabilit se leagă bine de planul general, aduce la timp retușurile necesare — a preveni este mai bine decât a vindeca — și vă veți pune în măsură să sprijiniți, cu mai multă putere dacă va fi nevoie, lucrarea colaboratorului vostru în cursul realizării ei.

[508] Conducătorul trebuie să-și interzică să dea direct ordine fără a trece prin filiera ierarhică normală.

[509] Când un ordin urgent a început să fie aplicat, nu căutați să-l îmbunătățiți în cursul executării prin modificări intempestive; ordinele complementare nu ar face decât să-i încurce pe executanți.

[510] A vedea limpede, a spus Foch, nu este mare lucru. A da ordinul înseamnă un sfert. Celelalte trei sferturi înseamnă a-l face executat.

[511] Un ordin dat a cărui executare nu este supravegheată este un ordin zadarnic.

[512] Formulă de reținut și de trecut în viață:

Înainte de luarea hotărârii, discuție; hotărârea luată, executare... și izbândă!

[513] A tolera ca un ordin, oricare ar fi el, să nu fie executat înseamnă a consimți la o abdicare.
(Poumeyrol)

[514] Noțiunea de slujire nu vine să întunece noțiunea de prietenie și nici să-i dăuneze. Dimpotrivă, o îmbogățește, dându-i un sens.

În momentele în care acțiunea nu este imediată, când conducătorul are nevoie să reflecteze și să se înconjoare de păreri, este firesc să se sfătuiască împreună cu colaboratorii săi, să le ceară părerea și să provoace discuțiile. Dar, odată ce socotește că a adunat toate elementele hotărârii sale și că a luat-o, nu mai este vorba despre prietenie, ci despre slujire.

Când un ordin a fost dat, el trebuie executat. O idee a fost lansată, instrucțiunile au fost date, fiecare trebuie să le urmeze și să nu facă altceva.
(P. Delsuc, *Arta de a guverna*)

[515] Autoritar, Lyautey era totuși omul cel mai puțin încăpățânat, cel mai puțin prevenit, cel mai puțin rigid cu putință. Era chiar de o suplețe extraordinară, de o suplețe aproape felină. Asculta cu seriozitate toate părerile. Nu le înlătura decât pe acelea pe care le socotea lipsite de inteligență. Dar, de îndată ce o observație i se părea întemeiată, chiar dacă era în opoziție cu propriile sale vederi, ținea seama de ea.

Judecata sa se alcătuia metodic. Căuta întotdeauna să o întărească.

Toate lucrurile fiind luate în considerare, cântărite și puse la punct, atunci hotărârea sa era luată. Din acel moment se producea un fel de ruptură. Nu mai era un om care pregătea o acțiune. Era un conducător care poruncea. Voința sa devenea o bară de fier. Nu mai admitea nici discuție, nici întârziere, nici moliciune. Era tenace, exigentă, fremătătoare, impetuoasă, nesățioasă. Nimic și nimeni nu o putea îndoi.

Maximum de seriozitate în pregătire. Maximum de voință în executare. Aceasta era doctrina de comandament a lui Lyautey. Așa a fost el însuși.
(Wladimir d'Ormesson)

[516] Oricare ar fi intuiția sa inițială și perseverența sa ulterioară, conducătorul se va vedea adesea silit să-și rectifice primele directive. Dar, pentru a legitima un contraordin, simpla evaluare a obstacolului

nu este o dată suficientă; trebuie, pentru a cântări exact situația, să se pună în celălalt taler al balanței repercusiunile posibile ale contraordinului și să se fi prevăzut modalitățile care îl vor împiedica să degenereze în dezordine.

O precauție, în orice caz, care nu poate fi recomandată îndeajuns, este aceea de a explica colaboratorilor interesați motivele unei eventuale schimbări în „directivele inițiale".

A vă teme să mărturisiți că v-ați înșelat sau că evenimentele v-au depășit ar însemna să credeți că colaboratorii voștri nu sunt capabili să-și dea ei înșiși seama de aceasta; iar dacă ați avea despre ei o părere atât de săracă, ați greși păstrându-i lângă voi.

Adesea, de altfel, o dificultate care, de departe, vi se pare de netrecut și care ar motiva în ochii voștri o schimbare de metodă va apărea altfel colaboratorilor voștri, mai bine așezați decât voi pentru a aprecia amănuntul; ei înșiși vă vor îndemna să stăruiți în direcția inițială, în vreme ce voi erați gata să o abandonați de teama de a le impune un efort prea aspru. Văzută de pe mare, o faleză pare inaccesibilă, dar un ghid al locului va ști să vă arate crăpătura prin care se poate ajunge pe creastă.

Mai trebuie însă ca colaboratorii voștri să fie dintre aceia care cred în efort și cărora le place să umble pe creste.
(Courau, op. cit.)

[517] Ordinele nu trebuie repetate; aceasta ar face să se simtă că noi înșine nu avem prea multă încredere în eficacitatea lor.

Dacă ne temem că un ordin a fost auzit greșit, înțeles greșit sau interpretat greșit, cel mai bine este să-l punem să fie repetat de unul dintre aceia care trebuie să-l execute.

Atunci va fi ușor să-l rectificăm sau să-l precizăm.

[518] Subordonații așteaptă de la conducători să fie consecvenți.

A fi consecvent înseamnă să nu ceri decât ceea ce poți obține și ceea ce ești hotărât să obții. Acest lucru este deja adevărat în educația copiilor mici. În familiile în care mama își petrece timpul spunând copiilor: „Nu faceți aceasta, nu faceți aceea", dar în care nu intervine când copilul face totuși lucrul interzis, apare indisciplina și nemulțumirea, pentru că mama nu este consecventă.

Ceea ce este adevărat pentru copii este tot atât de adevărat pentru adulți.

Arta de a controla

[519] A da ordine este ușor; a le asigura executarea este mai greu; dar tocmai aici se deosebesc conducătorii de toți amatorii de putere.

[520] Ați dat ordine; și după aceea? Trebuie să vedeți dacă sunt executate. Trebuie să-i supravegheați pe oameni, să-i împingeți înainte. Credeți-mă, dacă poruncirea s-ar mărgini la a da ordine, rolul ei nu ar fi greu. Trebuie să le faceți executate.
(Foch)

[521] A putea organiza, porunci și coordona nu este de ajuns. Conducătorul trebuie să se asigure de răspunsul pe care faptele îl dau planurilor sale, pentru a opera fără întârziere îndreptările salutare.

[522] Controlul este o necesitate pentru subordonați și o datorie pentru conducător.

[523] Ordinul trebuie să se întrupeze în viață trecând prin aceia care trebuie să-l execute. Dar, dată fiind slăbiciunea omenească, poate exista o distanță între planul prevăzut și realitatea trăită. Aceasta este una dintre pricinile pentru care controlul se impune; nu un control sâcâitor și vexatoriu, ci un control constructiv, destinat să verifice adaptarea ideii la realitate.

[524] Controlul conducătorului trebuie să găsească mijlocul între o continuitate obositoare și o întârziere care îl face inutil. El poate lua forma inspecției periodice sau pe aceea a „sondajului" neprevăzut, care îngăduie evitarea oricărei rutine.

[525] Controlul trebuie exercitat fără a fi prin el însuși răuvoitor, iar subordonații îl acceptă de bunăvoie atunci când îl simt dominat de un gând constructiv, având drept scop nu atât corectarea greșelilor, cât sugerarea mijloacelor de a repara răul și de a face mai bine.

[526] Conducătorul trebuie să știe să recunoască ceea ce este bine, dar să nu șovăie a arăta ceea ce ar fi trebuit să fie făcut; pentru aceasta este nevoie uneori de curaj. Poate fi dureros, în anumite momente, să constați că un colaborator este mai prejos de sarcina sa, și încă și mai dureros să trebuiască să-i spui aceasta.

Totuși, este o datorie de loialitate față de binele comun, al cărui slujitor nu este decât conducătorul; o datorie de caritate față de colaboratorul deficient, care are nevoie să fie stimulat în sarcina sa sau așezat într-un post mai potrivit capacităților sale; o datorie de dreptate față de ceilalți colaboratori, care riscă să fie împiedicați de insuficiența colegului lor.

[527] Un grup, oricare ar fi el, în care nu se exercită niciodată niciun control riscă să cadă victimă legii degradării energiei, care este valabilă pentru moral ca și pentru fizic.

[528] Prin prea multă toleranță și prea multă delăsare se ajunge să nu se mai facă lucrurile decât pe jumătate, până la a compromite cauza căreia ne dăruiserăm într-un elan generos.

[529] Un control riguros este una dintre cele dintâi datorii ale conducătorului. După ce a delegat o parte din autoritatea sa, el trebuie să-și dea seama de felul în care aceasta este folosită.

Pentru a fi eficace, acest control trebuie să fie personal, făcut de conducătorul însuși, cât mai puțin cu putință prin intermediari, încă și mai puțin prin procedeul dărilor de seamă pe hârtie și niciodată de către executantul însuși.

Pe de altă parte, el trebuie să fie terminal, adică să ajungă direct până la baza scării ierarhice, la micul executant.

După mărturia tuturor celor care l-au cunoscut în Maroc, nu era zi în care Lyautey, desprinzându-se pentru o oră sau două din lanțurile biroului, să nu coboare prin Rabat, sub pretextul de a vizita lucrările, dar în realitate pentru a lua contact nemijlocit cu viața „poporului

său", pentru a sări bariera și a se așeza pe planul publicului, pentru a se pune în pielea celui administrat.

Cu orice prilej, pornea în inspecție... pentru „a vedea lucrurile la fața locului", într-un oraș, într-un post, într-un ținut; iar acolo niciun program, niciun protocol nu-l împiedica să străpungă ecranele pentru a ajunge direct, fără pregătire prealabilă, la colonist, la antreprenor, la comerciant, la bășținaș și să le îngăduie să-și exprime gândirea profundă.

Contact încărcat de putere, din care țâșnea adesea scânteia hotărârii.

Arta de a mustra

[530] Un conducător care se teme să facă reproșurile necesare, sub pretextul de a evita neplăcerile, este un incapabil, căci creează în jurul său o atmosferă prielnică organizării dezordinii și delăsării sub toate formele ei; iar rezultatul neașteptat este că acel conducător lipsit de curaj, care își închipuie că prin spiritul său de toleranță va atrage simpatiile subordonaților, va sfârși, mai devreme sau mai târziu, prin a deveni obiectul profundului lor dispreț.

[531] Când o observație este necesară, ea trebuie făcută fără întârziere; un om care primește o mustrare mult timp după fapta incriminată va avea tendința să creadă că la început i-ați aprobat actele, dar că o influență din afară sau o prejudecată împotriva lui v-au schimbat între timp părerea.
(Courau)

[532] A face să se remarce prea aspru o greșeală este o lipsă de psihologie și adesea o nedreptate.

Vinovatul nu este niciodată atât de răspunzător pe cât apare înaintea judecătorului său, iar un reproș prea viu riscă, lovind amorul propriu, fie să-l descurajeze, fie, dimpotrivă, să-l revolte pe inferior, fără niciun folos pentru nimeni.

[533] O mustrare disproporționată față de greșeala săvârșită duce la un rezultat diametral opus celui urmărit. Subordonatul se indignează împotriva exagerării pe care o socotește nemeritată, își pierde încrederea în dreptatea conducătorului și găsește în aceasta motiv să uite cu totul propria sa parte de vinovăție.

[534] Este o regulă generală că greșelile față de care conducătorul este cel mai ispitit să se indigneze sunt, de obicei, tocmai acelea în care el însuși poartă o parte mai mare de răspundere, pentru că s-a explicat prost sau nu a știut să controleze executarea.

[535] Când trebuie făcută o mustrare, trebuie să ne amintim că riscăm mai puțin să fim nedrepți pledând circumstanțele atenuante decât judecând cu severitate numai după faptele constatate. Răutatea propriu-zisă este rară, iar rea-voința de asemenea. Neglijențele și neatenția, oricât de vrednice de mustrare ar fi, se pot explica ele însele prin cauze pe care conducătorul are dreptul să le cerceteze, după cum are datoria să le îndrepte.

[536] Trebuie să ne ferim cu grijă de a generaliza în grabă o greșeală săvârșită, atribuind-o unui defect înnăscut și iremediabil, căci, chiar dacă aceasta ar fi adevărat, ar fi mijlocul sigur de a nimici dinainte orice posibilitate de îndreptare.

[537] Nu aplicați niciodată o mustrare gravă sub stăpânirea mâniei sau a unei nervozități prea mari: exagerând reproșurile, ați risca să le micșorați puterea și v-ați discredita în ochii colaboratorilor prin lipsa de măsură.

[538] Judecățile expuse cu blândețe și calm sunt cele mai convingătoare.

[539] Când mustrăm, trebuie să avem întotdeauna înainte scopul pe care voim să-l atingem, adică educația, formarea subordonatului; trebuie, așadar, să ne gândim la reacțiile pe care mustrarea le va declanșa în el și să nu dăm frâu liber unui moment de proastă dispoziție.

[540] Dacă sunteți pe punctul de a adresa unui colaborator, sub stăpânirea nervozității, câteva cuvinte jignitoare, dacă sunteți gata să-i frânați inițiativa printr-un ucaz intempestiv sau dacă aveți vreo veleitate de a încălca grosolan atribuțiile sale, puneți-vă cu gândul, fie și numai pentru o clipă, în locul colaboratorului vostru, întrebați-vă cu sinceritate cum ați reacționa voi înșivă dacă situațiile s-ar inversa și veți evita, fără îndoială, o stângăcie.

[541] Trebuie să ne ferim cu grijă de a aminti, cu prilejul unei greșeli, vechile plângeri. Nimic nu poate descuraja mai mult un om decât gândul că este catalogat în chip defavorabil și definitiv de acela de care depinde.

[542] Feriți-vă de ironie. Ea poate, într-o chestiune de mică însemnătate, să sublinieze cu eleganță o observație; dar, dacă este vorba despre o chestiune mai gravă, ironia capătă același caracter ca nedreptatea.

[543] Aveți simțul proporțiilor; nu faceți o mustrare severă pentru o abatere de mică însemnătate.

[544] Nu interveniți la fiecare clipă: intervențiile prea dese sau făcute pentru nimic sfârșesc prin a uza autoritatea.

[545] Nu confundați fermitatea cu brutalitatea. Cea mai severă mustrare poate fi exprimată în termeni politicoși. **Cu tărie în fond, cu blândețe în formă** (*Fortiter in re, suaviter in modo*). Evitați mai presus de toate să vă faceți observațiile în termeni jignitori; colaboratorul vostru ar uita scopul concret al observațiilor pentru a nu-și mai aminti decât insulta.

[546] Un conducător exigent poate fi iubit și chiar este întotdeauna mai iubit decât un conducător indiferent sau slab. Cel mai bun mijloc de a face acceptată severitatea este să nu tolerezi lângă tine decât oameni pe care îi stimezi. Orice om suportă cu ușurință criticile de îndată ce caracterul și spiritul său sunt în mod vădit în afara cauzei. **(Maurois)**

[547] A spune îndată și cu tărie ceea ce ai pe inimă este o politică înțeleaptă. Un reproș aspru, dar scurt, face mai puțin rău decât o nemulțumire ostilă și posomorâtă.

[548] Subordonații trebuie să știe că, dacă nu execută ordinele, vor fi sacrificați, dar și că, dacă executarea unui ordin îi conduce la dezastru, vor fi acoperiți. Un adevărat conducător își asumă întotdeauna răspunderea deplină pentru actele sale.

[549] Înainte de a-l acoperi cu ocări pe șeful de serviciu răspunzător, cercetați măsurile luate de el și întrebați-vă în toată conștiința dacă,

având la dispoziție elementele de informație de care putea dispune el, nu ați fi urmat aceleași căi.

În acest caz, explicați-i faptele în chip obiectiv, analizați împreună cu el cauzele și consecințele greșelii sale; dar cruțați-l de orice reproș și, dimpotrivă, ajutați-vă colaboratorul să-și îndrepte directivele; dacă este afectat de eșecul său, îi veți aduce un prețios ajutor moral și îi veți câștiga cu siguranță stima, mărturisindu-i deschis că, în locul lui, probabil nu ați fi lucrat altfel.

Dacă a existat totuși o greșeală vădită și colaboratorul vostru s-a lăsat surprins de un eveniment pe care ar fi trebuit să-l prevadă, de obicei va fi el însuși destul de conștient de aceasta pentru ca să fie inutil să insistați; arătați numai că greșeala nu a trecut neobservată și bizuiți-vă pe buna-credință și pe bunul-simț al celui vinovat pentru a-și recunoaște greșeala și a o îndrepta.

Insistând cu stângăcie, l-ați împinge să caute argumente înșelătoare pentru apărarea sa; ar sfârși prin a se lăsa convins de propriile argumente și, sub stăpânirea unei revolte surde împotriva lipsei voastre de tact, s-ar convinge în cele din urmă că greșeala sa este cu totul scuzabilă.

Dar dacă recade într-o greșeală deja săvârșită sau dacă a încălcat cu bună știință ordinele voastre precise, nicio considerație să nu vă împiedice să-i aplicați mustrarea pe care o merită; oricât de amar ar fi medicamentul, este indispensabil să fie administrat fără șovăire. Puneți totuși oarecare măsură, căci medicamentele cele mai eficace devin vătămătoare într-o doză prea mare.
(Courau, op. cit.)

[550] Există un fel de a trăi și de a gândi pe care l-aș numi negativ; și un altul pe care l-aș numi activ.

Cel dintâi constă în a vedea întotdeauna ceea ce este defectuos în oameni și în instituții, mai puțin pentru a îndrepta lucrurile decât pentru a avea prilejul de a triumfa asupra lor; în a-ți întoarce necontenit privirea înapoi și în a căuta de preferință ceea ce desparte și dezbină.

Cel de-al doilea constă în a privi cu bucurie viața în față și îndatoririle pe care ea le impune, în a căuta în fiecare ființă ceea ce este bun pentru a-l dezvolta și cultiva, în a nu deznădăjdui niciodată de viitor, rod al voinței noastre, în a simți față de greșelile și mizeriile omenești acea compasiune curajoasă care produce acțiunea și nu ne mai îngăduie o viață inutilă.
(Élisabeth Leseur)

[551] Conducătorul care aruncă vina asupra subordonaților săi nu va ajunge niciodată la nimic; dimpotrivă, trebuie să se simtă răspunzător pentru formarea lor. Un conducător de industrie obișnuia să spună că, ori de câte ori trebuia să mustre pe unul dintre subordonații săi, avea sentimentul că el însuși era vinovat, căci una din două: ori ceruse prea mult, ori nu-și pregătise, îndrumase sau supraveghease îndeajuns subordonatul.

[552] În mustrare trebuie făcută o deosebire între faptele care pot fi constatate material și faptele de interpretare; îi puteți spune unui colaborator că muncește insuficient — fapt de constatare —, dar l-ați răni mortal și, de altfel, nu v-ar crede dacă i-ați spune că este lipsit de

inteligență — fapt de interpretare.
(Courau)

[553] Din nefericire, educația constă, pentru mulți oameni, în a profita de greșelile săvârșite pentru a le pune și a le repune înaintea ochilor celui vinovat, până când acesta nu mai are despre sine însuși decât conștiința unui vinovat și a pierdut orice fel de elan pentru a se ridica mai sus.
(Foerster, op. cit.)

[554] Dacă aveți de făcut o observație, dați-i forma unui sfat destul de ferm. Nu reveniți niciodată asupra a ceea ce ați spus.

[555] Reproșul unui adevărat conducător nu este dușul care răcește, ci suflul care înviorează ardoarea.
(Lamirand, *Rolul social al inginerului*)

[556] Când, cu prilejul unui incident neînsemnat, sunt scoase din nou la iveală toate vechile plângeri, este ca și cum am căuta să-l întemniță pe om în amintirile sale rele.
(Duhamel, *Stăpânirea lumii*)

[557] Nu trebuie lăsat niciodată multă vreme un subordonat sub impresia dureroasă a unui reproș, chiar meritat, căci orice reproș provoacă un complex de inferioritate care caută să se compenseze printr-o atitudine lăuntrică de neîncredere sau de opoziție, atunci când nu duce fie la descurajare, fie la dispreț. De aceea, orice reproș, pentru a fi educativ, trebuie să se încheie printr-un apel încurajator la ceea ce fiecare om poartă mai bun în sine.

[558] Un inginer elveţian a făcut, cu câţiva ani în urmă, o anchetă asupra unui număr foarte mare de muncitori necalificaţi din cele mai bune uzine.

Prin întrebări indirecte, lipsite de orice sugestie, a căutat să afle ceea ce simţeau aceşti muncitori.

Rezultatul a fost că, în 90% dintre cazuri, ceea ce se temeau cel mai mult era să fie siliţi să „înghită" reproşuri nemeritate. Munca însăşi, chiar în condiţii exterioare nefavorabile, nu ocupa decât al treilea sau al patrulea loc între lucrurile care le erau neplăcute.

Arta de a pedepsi

[559] A pedepsi înseamnă a face dreptate, iar nu în chip necesar a-ţi înstrăina simpatiile, căci oamenii au simţul dreptăţii, iar unii nu înţeleg adevărata întindere a faptelor lor decât atunci când consecinţele le stau înaintea ochilor.

[560] Sancţiunea automată şi generală legată de nerespectarea unei legi nu este decât un mijloc empiric rudimentar, uneori indispensabil, dar rămâne o formă primitivă de dreptate oarbă. Pedeapsa, pentru a fi eficace şi dreaptă, ar trebui adaptată fiecărui caz particular.

[561] O privire, un cuvânt, un zâmbet sau o încruntare sunt de ajuns unui conducător iubit pentru a-şi exprima mulţumirea sau dezaprobarea. O pedeapsă exemplară, aplicată la momentul potrivit, îşi atinge atunci cu siguranţă scopul.

[562] Conducătorul care ridică prea des glasul și are mereu amenințarea pe buze își pierde repede autoritatea.

[563] Nimic nu distruge încrederea și gustul pentru efort precum admonestările repetate și ironia jignitoare.

[564] Medicul nu previne și nu vindecă bolile prin simpla folosire a medicamentelor. El folosește minunatele resurse ale unei naturi așezate în cele mai bune condiții posibile de dezvoltare și de rezistență.

[565] A pedepsi nu este numai un drept, ci mai ales o datorie, adesea dureroasă, dar de la care nu avem dreptul să ne sustragem. Omul pedepsit trebuie să-și dea seama că nu noi îl pedepsim, ci legea și regulamentele ai căror reprezentanți suntem.

[566] Câteva sfaturi ale generalului de Maud'huy:

— Să nu pedepsim niciodată într-un moment de iritare; în general, să așteptăm până a doua zi pentru a fixa pedeapsa.

— Să-l ascultăm pe acela care a greșit și să cercetăm cu bună-credință, împreună cu el, împrejurările care pot constitui circumstanțe atenuante.

— Când suntem siguri că avem de-a face cu un individ rău, inaccesibil procedeelor bune, să lovim, să lovim fără răgaz până când se schimbă sau dispare.

— Să ne străduim să nu lăsăm niciodată indivizii răi grupați împreună, căci, pentru cei răi ca și pentru cei buni, unirea face puterea.

— Să nu ne îndoim niciodată fără motiv de cuvântul unuia dintre subordonații noștri; ar fi o insultă gratuită. Dacă ne dăm seama că ne-a mințit, vom avea dreptul să-l pedepsim cu atât mai sever cu cât i-am arătat mai multă încredere.

[567] Înainte de a fixa o pedeapsă, este adesea folositor să fie chemat vinovatul deoparte și să i se asculte explicațiile fără a-l întrerupe, căutându-se a-i pătrunde gândirea și împrejurările care i-au determinat fapta. Va fi atunci mai ușor să fie trezite dispozițiile bune care se află adesea în stare latentă în sufletul celui vinovat și, dacă o pedeapsă se impune, fie ca avertisment salutar, fie ca exemplu, să fie făcut să o primească în sens bun, ca pe un mijloc de reabilitare.

[568] Greșeala poate proveni din mai multe pricini:

1. Ordinul inițial a fost rău conceput de conducător; aici trebuie, așadar, făcută îndreptarea.
2. Ordinul a fost bine conceput, dar a fost rău înțeles de subordonat. Aici greșeala este a amândurora: a conducătorului, care ar fi trebuit să se asigure că a fost bine înțeles, „punând să se repete ordinul"; a subordonatului, care a primit sarcina fără să se asigure că a înțeles bine voința conducătorului său. Fiecare, la locul său, trebuie, așadar, să se simtă răspunzător.
3. Ordinul era corect, transmiterea bună, dar persoana însărcinată cu executarea sarcinii nu avea capacitățile necesare pentru a birui dificultățile întâlnite. Și aici greșeala este dublă: conducătorul nu ar fi trebuit să-i încredințeze subordonatului o sarcină prea grea; acesta din urmă, la rândul său, nu ar fi trebuit să o accepte sau, cel puțin, ar fi trebuit să-și prevină cu

loialitate conducătorul, văzând că nu era în stare să îndeplinească misiunea ce-i fusese încredințată.

4. Punctele 1, 2 și 3 sunt toate în ordine, dar subordonatul nu și-a dat osteneala.

[569] Numai în acest din urmă caz greșeala cade în întregime asupra subordonatului, deși conducătorul trebuie totuși să se întrebe dacă a făcut ceea ce trebuia pentru a trezi în subordonatul său un interes îndeajuns de mare pentru misiunea încredințată.

[570] În spiritul conducătorului, reputația greșelii nu trebuie să-l urmărească necontenit pe cel vinovat, iar sancțiunile trebuie socotite mult mai mult ca un mijloc de a-l elibera pe vinovat de greșeala săvârșită decât ca o măsură coercitivă exercitată împotriva lui. Trebuie, așadar, ca vinovatul să știe că, odată ce și-a ispășit cu loialitate pedeapsa, va fi socotit ca și cum nu ar fi meritat niciodată vreo mustrare.

[571] Mai ales, să nu se dea niciodată omului impresia că este „pus la index" — chiar dacă face obiectul unei observații foarte atente —, că toate actele sale sunt criticate din principiu, ci, dimpotrivă, să i se dovedească faptul că, dacă lucrează bine, vom fi bucuroși să i-o spunem. Astfel încep îndreptările.
(Poumeyrol)

[572] A frânge o voință înseamnă întotdeauna a fărâmița ființa; nu înseamnă întotdeauna a nimici revolta.

[573] Poate că greșelile ar fi mai puțin numeroase dacă s-ar dezvolta mai mult simțul comunitar și, prin urmare, simțul răspunderii comune. Greșeala unui membru devine atunci greșeala întregului

corp și, în loc să-l zdrobească pe nefericit, fiecare se străduiește să-l ajute să se răscumpere și să se depășească pe sine. Este oarecum ca într-o echipă legată în coardă: greșeala unuia singur aduce prejudiciu întregii echipe; este în interesul fiecăruia ca acela care slăbește să fie sprijinit, susținut și încurajat.

[574] Pe culoarul O.S., marinarii pedepsiți erau aliniați înaintea biroului lui Arbois, sub ochiul vigilent al caporalului de arme. Erau în total cinci, ceea ce, la un efectiv de șase sute de oameni, era onorabil.

În fiecare dimineață, Arbois își impunea să-i vadă unul câte unul, după „audiența" pe care le-o acorda Leblond, care, în calitate de locotenent de vas din infanteria marină, avea în sarcină disciplina la bord.

Secundul socotea că dreptul de a pedepsi era una dintre prerogativele esențiale ale comandamentului și susținea cu plăcere că o pedeapsă, oricât de mică ar fi fost și pentru cea mai vădită abatere, nu trebuia aplicată fără ca mai întâi să se fi stabilit un contact omenesc între cel vinovat și autoritatea superioară.

Când d'Esmond intră, Arbois, așezat la biroul său, termina de interogat un marinar:

— Așadar, Marsot, în pofida cuvântului pe care mi l-ai dat, te-ai îmbătat din nou în chip rușinos.

— Da, comandantule.

— Și socotești că ai făcut bine?

— Nu, comandantule, dar...

— Dar ce?

— Am rezistat mai bine de o lună.

— Este adevărat și este meritoriu. Fără îndoială, pentru a recupera ai încercat să te împotrivești patrulei care te-a cules de pe uscat? Prima pedeapsă: ți s-a furat portofelul și nu vei putea trimite mamei tale banii pe care îi făgăduiseși.

Marinarul își plecă capul.

— Și totuși are nevoie de ei, biata bătrână, iar cei o sută douăzeci de franci pe care i-ai cheltuit sau i-ai pierdut i-ar fi folosit mai bine!

— Da, comandantule!

— În virtutea înțelegerii noastre, sunt silit să-ți dau cincisprezece zile, ceea ce te va lipsi de ieșirea la Bizerte și la Oran. Cu atât mai rău pentru tine. Dar, fiindcă nu voiesc ca mama ta să aibă mâhnirea de a afla că te-ai purtat iarăși rău, ea va primi ceea ce i-ai fi trimis dacă nu ar fi fost „beția" ta. Numai că te previn: pentru că nu voiesc bețivi la bordul *Guichen*-ului, la următoarea abatere te debarc.

Marsot se îndreptă și, lovindu-și călcâiele:

— Mulțumesc pentru mandat, comandantule. Iar pentru debarcare, cred că nu va mai fi nevoie.

— Făgăduiești?

— Făgăduiesc, comandantule.

— Bine, am cuvântul tău; poți pleca.
(Pierre Varillon, *Feux Masqués*)

Arta de a neutraliza împotrivirile

[575] Prin însuși faptul că, în vederea misiunii sale, conducătorul este silit să ceară subordonaților săi anumite eforturi și chiar anumite sacrificii, nu trebuie să se mire că întâlnește împotriviri.

Aceste împotriviri vor fi individuale sau colective, fățișe sau ascunse, trecătoare sau stăruitoare.

Ideal ar fi să fie prevăzute; aici se recunoaște conducătorul care are fler. În orice caz, trebuie reduse și neutralizate; aici se recunoaște conducătorul care are iscusință.

[576] Adesea, ceea ce îl face pe un om să se cabreze nu este atât efortul care i se cere, cât felul în care i se cere. Nimănui nu-i place să primească ordine. Un „ați voi să faceți aceasta?" este adesea mai eficace decât un „faceți aceasta", căci cruță mândria subordonatului și îi dă mai mult impresia că cooperează decât că execută.

[577] Există sacrificii pentru care este mai bine să se aștepte până când s-a creat climatul favorabil pentru a le cere; altminteri, există riscul de a se lovi de o opoziție care, izvorând din instinctul de conservare, va putea apărea ca o legitimă apărare.

[578] În orice ființă omenească există o complexitate de sentimente care nu ajung toate la suprafața conștiinței limpezi. Adresându-vă la

ceea ce este mai bun într-un om, chemați la lumină, fără ca el însuși să-și dea seama, sentimentele bune care vor deveni aliații voștri.

Lăsând să se creadă că vă temeți de o împotrivire, o provocați și îi dați consistență.

[579] În pofida tactului și bunătății voastre, veți întâlni totuși nemulțumiți și susceptibili care vă vor fi deformat intențiile și vă vor fi răstălmăcit cuvintele. Prostia omenească este insondabilă și felurită în manifestările sale. Să nu vă mire nimic; mai presus de toate, păstrați-vă calmul, nu luați nimic în tragic. Încercați să înțelegeți pricina acestei împotriviri surde.

Foarte adesea va fi vorba despre un cuvânt rău înțeles, un gest rău interpretat, o hotărâre socotită arbitrară. Imaginația mărește faptele, le generalizează și, curând, subordonatul ajunge să se vadă pe sine ca victimă și persecutat.

Nu vă temeți, cu acești recalcitranți încordați, să spargeți abcesul în cursul unei convorbiri sincere, pentru a pune lucrurile la punct. Dezumflând balonul și redând încrederea, veți restabili pacea.

[580] Nu acceptați niciodată să discutați cu unul dintre subordonații voștri înaintea altora. Între patru ochi, în biroul vostru, veți putea recurge la argumente *ad hominem*, care nu-și au locul, nici pentru voi, nici pentru interlocutor, înaintea unei galerii. Cu atât mai mult cu cât un om va refuza întotdeauna să-și recunoască greșelile înaintea camarazilor, iar dacă aveți prea limpede dreptate, nu vă va ierta că l-ați umilit în public.

[581] Cu cât interlocutorul vostru este mai agitat, cu atât trebuie să rămâneți mai amabili și mai calmi.

Când aveți de discutat cu cineva pe care îl simțiți încordat, procedați astfel încât să-i puneți întrebări care să aducă un „da" pe buzele sale. Prin însuși faptul că obțineți un „da", îl destindeți.

[582] Aceluia care vede piedici și dificultăți pretutindeni și își face o plăcere răutăcioasă din a le mări, amintiți-i succesele pe care le-a dobândit deja. Îi veți atrage îndată amorul propriu de partea cauzei voastre.

[583] Cei mai mulți dintre aceia care „se închid în ei înșiși" sunt pur și simplu victimele unui complex de inferioritate dobândit uneori în prima copilărie, când se temeau, de pildă, să nu fie nimiciți în viață de oameni mai puternici decât ei. Această teamă s-a preschimbat la unii într-o fobie a umilirii și a dus la o timiditate paralizantă.

La alții, ea a provocat, prin reacție, o atitudine lăuntrică de neîncredere și de punere în gardă, ba chiar de protest *a priori* împotriva oricărui comandament al autorității; își dădeau astfel iluzia — un fel de compensație — că își recuceresc independența și își apără demnitatea. Încetul cu încetul, acest fel de a reacționa a devenit o obișnuință, un adevărat reflex, de care nici măcar nu mai sunt conștienți.

Ceea ce contează cu asemenea temperamente este să rămâneți buni, îngăduitori și încurajatori, fără a retrage nimic din exigențele legitime. Când le dați un ordin, nu dați nicio atenție proastei lor dispoziții sau reclamațiilor lor; nici măcar nu discutați. Dar nu cereți executarea imediată; lăsați ideea să-și croiască drum, reveniți mai

târziu pentru a completa ordinul fără să faceți măcar aluzie la împotrivirea lor și fără să păreți câtuși de puțin impresionați de ea. Spiritul se va fi obișnuit din nou cu ideea ascultării, iar împotrivirea va fi căzut de la sine.

[584] Trebuie oare conducătorul să primească reclamațiile subordonaților săi?

Trebuie făcută o deosebire, căci există mai multe feluri de nemulțumiți.

Există nemulțumitul ocazional, care se crede cu sinceritate lezat în interesele sale. Pe acesta ascultați-l cu bunăvoință, străduindu-vă să-i înțelegeți punctul de vedere. Dacă reclamația sa este întemeiată, mulțumiți-i că a venit să vă găsească, fiindcă aceasta vă oferă prilejul nu numai de a preveni sau îndrepta o nedreptate, ci și de a descoperi o fisură în organizația voastră.

[585] Dacă reclamația sa este neîntemeiată, arătați-i aceasta cu răbdare și bunătate. Nu-i arătați niciun resentiment, ci socotiți demersul său ca pe un semn de încredere din partea lui; va fi mișcat și recunoscător.

Există însă și nemulțumitul constituțional, care este un fel de maniac al revendicării. Această manie provine adesea dintr-un traumatism psihic suferit în copilărie.

Copiii înțărcați prea devreme, de pildă, rămân marcați de aceasta: toată viața revendică sânul doicii de care au fost lipsiți; numai că obiectul dorinței lor s-a schimbat și se exprimă prin gratificații, concedii suplimentare, galoane, sporuri de leafă etc. Sunt în general oameni neliniștiți care, în adâncul lor, tremură pentru siguranța

viitorului. Aceasta îi hipnotizează asupra propriului caz; nu se mai gândesc decât la ei și devin incapabili să înțeleagă punctul de vedere al altuia.

La unii, această manie a revendicării se poate accentua până la a deveni ca o nevoie mintală: să reclame în orice clipă; nu mai sunt ei înșiși dacă nu se află într-o stare de revendicare.

Când aveți de-a face cu un recidivist al reclamației, arătați-vă fermi, sprijiniți-vă, la nevoie, pe lege, pe reguli, pe convenții, pe uzanțe; dacă este cu putință, arătați-i și puneți-l să citească cu glas tare un text scris care justifică refuzul vostru. Documentul scris are un caracter imperativ, sacru, care impresionează. Arătați-i, de asemenea, că acceptarea cererii sale ar fi o nedreptate care ar aduce prejudiciu celorlalți.

[586] Printre aceia care se împotrivesc acțiunii conducătorului se află și cei pe care i-am putea numi revoltați cu temperament de conducător. Posedând cel puțin unele dintre calitățile care îi fac pe conducători, ei suferă din pricina situației lor subalterne, la care se simt rău adaptați.

Cu acești oameni trebuie să se procedeze în același timp cu tact și cu fermitate.

Cu tact, căci, dacă simt că îi prețuiți după adevărata lor valoare și că sunteți hotărât să le încredințați, îndată ce va fi cu putință, un comandament potrivit aptitudinilor lor reale, vor avea impresia că sunt reabilitați în propriii lor ochi, iar revolta lor se va potoli.

Cu fermitate, căci trebuie să li se facă simțit, fără echivoc și fără posibilitate de eschivare, că, în interesul misiunii pe care trebuie să o împliniți împreună, fiecare la locul său, nu veți tolera niciodată o autoritate mai mult sau mai puțin ocultă care ar ruina-o pe a voastră.

[587] Nu sudați niciodată o colectivitate împotriva voastră. Subliniați numitorii comuni care îi leagă pe subordonați de conducător și, îndeosebi, misiunea comună care constituie temelia unității voastre.

[588] Cu cât veți fi dobândit mai mult prestigiu prin valoarea voastră tehnică și morală, cu cât veți fi cucerit mai multe inimi prin echitatea, bunătatea și devotamentul vostru dezinteresat, cu atât veți izbuti mai ușor să biruiți împotrivirile.

Arta de a încuraja și de a răsplăti

[589] Există conducători gata să intervină atunci când este vorba să facă reproșuri sau să aplice o pedeapsă, dar care nu găsesc niciodată un cuvânt de încurajare sau de laudă, sub pretextul că, împlinindu-și sarcina, oamenii nu și-au făcut decât datoria.

A-ți face datoria nu este întotdeauna lucru ușor, iar ființa omenească este astfel alcătuită încât are nevoie să se simtă sprijinită prin aprobarea acelora care au misiunea de a o călăuzi. Pentru ea este un motiv de încredere să știe că se află pe calea cea bună și o încurajare de a înainta pe ea.

[590] Nimic nu subminează mai mult ardoarea unui om decât sentimentul că superiorii sunt indiferenți față de încercările, bucuriile și munca sa.

[591] Cu greu s-ar putea crede cât de sensibilă este inima omenească la purtările pline de încredere. A te îndoi *a priori* de un subordonat, mai ales de unul tânăr, înseamnă a-l închide. A te îndoi de îndreptarea lui după o greșeală înseamnă a-l pierde cu totul.

[592] Câte energii minunate au fost frânte pentru că, în ceasul hotărâtor, nu au găsit o răsplată dreaptă, o încurajare inteligentă, o prietenie care să le trezească curajul.

[593] Este o lege a psihologiei că cel mai bun mijloc de a provoca repetarea unui act bun este să legi în memorie ideea datoriei împlinite de un sentiment plăcut. Pentru mulți, satisfacția conștiinței trebuie întărită prin plăcerea de a fi înțeles și răsplătit.

[594] În fiecare ființă omenească există valori pozitive și constructive care trebuie descoperite și dezvoltate. Omul are nevoie să-și pună în valoare forțele și aptitudinile, căci acesta este pentru el mijlocul de a-și afirma personalitatea. Nimic nu încurajează mai mult un om, oricare ar fi el, decât sentimentul că are un conducător care îl ajută să pună în valoare darurile pe care le-a primit.

[595] Muncitorul suportă greu ca aptitudinile sale să fie negate, ignorate sau subestimate și, dacă i se reprimă încrederea în sine, reacționează împotriva organizației a cărei victimă se simte.

Cel mai bun remediu constă în a-i oferi prilejul să-și arate valoarea, inițiativa și judecata, făcând apel la emulație. Încredințându-i, la nevoie, o sarcină care presupune pentru el o anumită răspundere, se va șterge sentimentul de subordonare a cărui povară o suporta cu greu.

[596] Feriți-vă de acest deplorabil defect al vechilor conducători morocănoși, de la care nici cel mai vrednic de laudă efort nu smulge decât un „Păh!" posomorât și a căror pasiune nu se trezește decât pentru mustrare.

[597] Dacă observați cu grijă cine sunt oamenii incapabili să laude, care blamează întotdeauna, care nu sunt mulțumiți de nimeni, veți recunoaște că tocmai aceștia sunt cei de care nimeni nu este mulțumit. **(La Bruyère)**

[598] Nevoia de a te simți apreciat decurge din nevoia de a te afirma, de a reuși, de a te impune. Rezultatul însuși atestă deja folosul efortului. Aprecierea celorlalți, îndeosebi aceea a conducătorilor, vine să confirme aceasta și joacă un rol psihologic uriaș.

[599] Nimic nu poate ridica mai bine un om care este pe punctul de a se lăsa pradă descurajării decât să-și dea seama că este privit cu simpatie de conducătorul său și să-și vadă munca apreciată și pusă în valoare.

[600] Cu cât veți lua mai mult în considerare calitățile bune ale unui om, cu atât veți fi mai binevoitori față de el. Căutați și veți găsi vreun merit chiar și în cele mai năpăstuite dintre ființele omenești. „În orice om, fie el chiar și tâlhar, există cel puțin 5% bine", obișnuia să spună Baden-Powell.

[601] Am cunoscut un om care săvârșise multe fapte bune și un număr important de fapte vrednice de mustrare.

În ziua în care l-am văzut nehotărât între aceste felurite înclinări, am început să-i spun anumite fraze care începeau cam astfel:

— Dumneavoastră, care sunteți atât de bun...

— Dumneavoastră, care aveți cutare și cutare însușire bună...

Și s-a întâmplat ca acel om să devină cu adevărat bun, pentru a nu se arăta nevrednic de reputația pe care și-o asumase.

Dacă i-aș fi atras atenția unui asemenea om asupra josniciilor caracterului său, poate că ar fi devenit cu totul un tâlhar.
(Duhamel)

[602] Riscul și lupta făuresc echipa, dar aceasta sfârșește prin a se descuraja și a se destrăma dacă eforturile sale nu sunt încununate de succes. Un conducător vrednic de acest nume va ști, așadar, în același timp în care îi face să simtă riscul pe care îl înfruntă, să-i arate echipei rezultatele dobândite, pentru a-i dovedi prin aceste rezultate înseși că se află pe calea cea bună și că este capabilă să biruiască.
(A. Carrard)

[603] Din nefericire, este foarte rar ca un conducător să știe să-și exprime la momentul potrivit mulțumirea pentru un efort depus sau pentru un lucru bine făcut. El pornește de la principiul că munca „trebuie" să fie bine făcută și că, atâta vreme cât nu se spune nimic, aceasta înseamnă că este mulțumit. Este drept și, totuși, „subordonatul are nevoie să audă spunându-i-se că suntem mulțumiți de el".

Astfel i se confirmă că se află pe calea cea bună, că este apreciat. Trebuie oare, prin urmare, împărțite laude în dreapta și în stânga fără încetare? Nu, căci atunci nu ar mai avea efect.

Arta conducătorului constă în a ști să-și arate mulțumirea în clipa în care subordonatul are nevoie de ea, fie după un mare efort, când a biruit dificultăți lăuntrice sau a realizat un progres, fie pentru a-i reda elanul atunci când își pierde încrederea în sine. Nu trebuie uitat niciodată că subordonatul are nevoie de stima și de încrederea conducătorului său pentru a-și putea da întregul randament.
(A. Carrard)

[604] Se poate obține totul de la un om căruia i se spune: „Vă cer un efort și vă știu capabil să-l faceți."

Nu este bine să-ți copleșești prea des oamenii cu daruri. Desigur, este foarte vrednic de laudă să voiești din când în când să le faci o bucurie. Dar să nu se ia obiceiul de a le răsplăti astfel felul de a sluji; aceasta le-ar coborî idealul.

[605] A ști să prețuiești efortul omului înseamnă a face să se nască în el sentimentul de mândrie legat de ceea ce creează, înseamnă a pune în lucrare ceea ce este mai bun în el, înseamnă totodată a consacra o dreaptă deosebire între slujirea spontană și servitute.

Arta de a te face ajutat

Adevăratul conducător nu este acela care face totul singur, ci acela care știe să se facă ajutat

[606] Adevăratul conducător nu este acela care face totul singur, ci acela care știe să se facă ajutat.

[607] Conducătorul nu poate face totul. El este așezat pentru a vedea departe și de sus. Trebuie să se consacre meditației, să întocmească planuri. Dacă se pierde în amănunte, se îngustează, se micșorează, răpește din amploarea vederii sale tot ceea ce acordă elaborării scopurilor intermediare. Profunzimea meditației se împacă rău cu minuțiozitatea deducțiilor de al doilea ordin.

(Lyautey)

[608] Pentru Lyautey, comandamentul se exercită de sus în jos la toate treptele executării. A executa înseamnă, la rândul tău, a porunci. Rezultă, invers, că a porunci înseamnă a delega în parte puterile tale de conducător; înseamnă a le păstra subordonaților propriul lor domeniu de comandament. Concepție concretă și vie: nu un conducător și mase, ci un conducător și alți conducători. O piramidă de conducători!

[609] Ceea ce contează pentru conducător este să-și păstreze spiritul liber pentru a domina acțiunea prin gândire.

[610] De câte ori, spune M. de Tarde, l-am auzit pe Lyautey ridicându-se în termeni violenți împotriva acestei false mistici a Conducătorului-care-face-totul-singur, a Conducătorului-care-nu-are-încredere-decât-în-sine, a Conducătorului-care-lucrează-optsprezece-ore-pe-zi.

Acest pretins conducător, spunea el, nu știe să poruncească: dacă face totul singur, este pentru că nu știe să-i învețe pe ceilalți să lucreze și să-l ajute; dacă nu are încredere decât în sine, este pentru că nu știe să aibă încredere în ceilalți, încredințându-le sarcina lor; dacă lucrează optsprezece ore pe zi, este pentru că nu știe să-și folosească orele. Un

conducător, mai spunea el, nu este niciodată copleșit; are întotdeauna timp.

[611] Conducătorul nu se ocupă de amănuntele de care se pot îngriji tot atât de bine, ba chiar mai bine decât el, agenții subalterni, rezervându-se pentru studiul problemelor generale pe care numai el le poate rezolva. Se ferește, așadar, să creadă că un lucru este rău făcut dacă nu pune el însuși mâna la el.

Departe de a se agita tot mai mult pe măsură ce răspunderile cresc, își asigură o libertate de gândire și de acțiune cu atât mai necesară examinării chestiunilor supreme; și, fiindcă nu-i rămâne niciodată prea mult timp sau prea multă putere pentru problemele care îi solicită necontenit atenția personală, se descarcă de toată munca pe care nu este strict obligat să o împlinească el însuși.

Astfel, singur, el nu produce, dar face totul, cu condiția „să nu facă nimic el însuși, ci să facă totul prin alții".

[612] Semnul unui adevărat conducător este că știe să găsească colaboratori și să-i folosească în modul cel mai potrivit aptitudinilor lor. Se poate chiar susține că, cu cât conducătorul este mai iscusit în această artă, cu atât este mai destinat să urce, căci tocmai aici se vede adesea deosebirea dintre conducători: unul știe să scoată din ceilalți ceea ce vecinul său nu va izbuti să obțină.

[613] După cum nu există conducător ideal, tot astfel nu există nici colaboratori desăvârșiți. Trebuie să-i luăm pe oameni așa cum sunt. Evident, aceia al căror pasiv este mai mare decât activul pot deveni vătămători binelui comun; de aceea este un act nu numai de

înțelepciune, ci și de caritate superioară să fie orientați spre alte posturi.

Cât despre aceia al căror activ este superior pasivului, să nu neglijăm nimic pentru a-i îmbunătăți și desăvârși.

[614] Greșeala conducătorului ar fi ca, de teama că sarcina va fi rău împlinită, să prefere să lucreze el însuși în loc să aibă încredere în colaboratorii săi. Pe de o parte, colaboratorul astfel dat la o parte pierde orice inițiativă și orice gust pentru acțiune; pe de altă parte, conducătorul, neputându-se dărui tuturor lucrurilor, își concentrează grijile asupra unui amănunt și sfârșește prin a pierde din vedere întregul de care este răspunzător.

[615] Un conducător trebuie să accepte ca sarcina pe care o comandă să fie executată mai puțin bine decât dacă ar împlini-o el însuși; dar va veni o zi — și poate mai curând decât crede — când colaboratorii săi, dăruindu-se pe deplin sarcinii pentru care li s-a acordat încredere, vor prinde gustul întrecerii și o vor realiza mai bine decât ar face-o el însuși.

[616] Un adevărat conducător se străduiește, prin contacte personale și prin schimburi de vederi pe planul prieteniei, să-și educe subordonații și să-i facă părtași la ideile sale directoare. După un anumit timp va constata că acei conducători astfel formați dobândesc încetul cu încetul reflexele sale și își va putea multiplica influența, păstrând pentru sine timpul de a gândi fără a neglija pentru aceasta contactele cu realitatea.

[617] Conducătorul gelos pe puterea sa ucide sufletele de conducători dintre colaboratorii săi.

[618] Făcându-i pe alții să lucreze, te multiplici; amestecându-te în amănunte în locul celor răspunzători, pe care astfel îi descurajezi, pierzi timp și autoritate. Crezi că faci „mai bine"; dar mai binele este dușmanul binelui.
(Ruaux, *Sarcina înțelepților: pregătirea conducătorilor*)

[619] Conducătorul care voiește să facă totul singur și nu a știut să se înconjoare de colaboratori capabili să-l înlocuiască va risca să-și vadă opera prăbușindu-se și serviciile dezorientate în ziua în care, din pricina bolii sau din orice altă cauză, va trebui să lipsească pentru o perioadă îndelungată.

[620] Niciun conducător nu trebuie să facă el însuși ceea ce un subordonat poate face tot atât de bine ca el, pentru a rămâne liber pentru lucrurile pe care numai el este capabil să le facă.

[621] În viața conducătorului pot exista momente de grabă; pot exista perioade mai încărcate decât altele. Dar dacă conducătorul are impresia că nu poate face față, aceasta înseamnă fie că este prost organizat, fie că este prost secondat. În ambele cazuri, vina este a lui.

[622] Autoritatea nu se exercită bine decât atunci când cel care deține puterea nu are de dat ordine decât unui număr mic de oameni în care are încredere și pe care îi cunoaște bine.

[623] Adevăratul conducător se străduiește să descopere toate calitățile colaboratorilor săi, să facă apel la toate posibilitățile lor și să pună astfel talentul lor în slujba întregului.

[624] Există în viață două categorii de ființe: acelea care absorb, paraziții; acelea care iradiază, elita. Nu m-am înconjurat niciodată

decât de cei care iradiază; ei mi-au înzecit puterea.
(Lyautey)

Arta de a-și alege colaboratorii

[625] Calitățile tehnice nu sunt suficiente pentru a fi conducător. Se întâlnesc uneori oameni de valoare, care pot fi chiar erudiți, savanți sau tehnicieni remarcabili și care pot constitui pentru conducător secretari prețioși, dar care nu au fibra necesară pentru a fi ei înșiși conducători.

Cutare va fi excelent pe al doilea plan, dar deficient pe primul.

[626] Secretul reușitei lui Lyautey trebuie căutat în ceea ce M. de Tarde numește „simțul omului". Lyautey îl poseda în cel mai înalt grad. Pe om în întregime îl judecă, dar mai ales îl măsoară. Știe până unde poate el, Lyautey, să-l împingă spre maximumul său.

[627] Aceia care se tem de răspunderi, cărora le lipsește voința, care dau înapoi înaintea piedicilor, care caută înainte de toate să fie acoperiți, nu pot fi conducători.

Aceia care sunt incapabili să se hotărască, care șovăie mereu, amână pentru mai târziu, își schimbă necontenit părerea și hotărârea, nu pot fi conducători.

[628] Dar sunt mai mulți oameni decât se crede care sunt capabili să urce. Nulitățile nu sunt atât de numeroase pe cât se pretinde. Dacă li se refuză indivizilor orice valoare, aceasta se întâmplă prea adesea pentru că nu s-a știut să fie discernută în ei.

[629] Făcând apel atât la virtualitățile ascunse, cât și la calitățile vădite, îl ajuți pe om să-și pună în valoare propria persoană.

[630] Așezați aceiași oameni sub comandamentul a doi conducători. Unul va ști să-i însuflețească, îi va convinge de măreția misiunii lor și va dobândi devotamente admirabile.

Va reuși. Celălalt se va plânge de incapacitatea subordonaților săi, va alerga de la unul la altul pentru a-i corecta și a-i descuraja. Va eșua.
(P. Delsuc)

[631] În jurul adevăratului conducător veți găsi întotdeauna echipa, grupul de specialiști fideli și competenți, cărora le lasă deplină libertate, fiindcă știe că vor face, în toate împrejurările, tot ceea ce este omenește cu putință.
(Maurois)

[632] Trebuie căutați oameni cu un caracter puternic călit, chiar cu prețul de a suporta uneori excesele temperamentului lor moral. Caracterul rău al unui colaborator nu este incompatibil cu funcția decât dacă el îl face să apese asupra subordonaților săi, riscând să-i facă să se retragă și să se închidă, sau dacă degenerează într-o încăpățânare incorigibilă în discuție.
(Courau)

[633] Abnegația și devotamentul care îi fac pe foarte bunii colaboratori sunt semnul unui suflet delicat; dar un asemenea suflet este, în general, sensibil până la susceptibilitate și capabil să sufere amar din pricina unui cuvânt rău interpretat.

Unii vor socoti această susceptibilitate drept o sentimentalitate ridicolă și nu se vor sinchisi de ea; dar voi o veți scuza, dacă aveți voi înșivă un suflet delicat; mai ales veți avea mare grijă să nu o exacerbați fără rost, temându-vă să nu faceți din colaboratori loiali, dar susceptibili, ceea ce un autor contemporan numește „răniți sufletește".

[634] Dacă voiți să vă înconjurați de o echipă cu caracter, aveți sufletul destul de înalt pentru a primi câteva ieșiri din partea unui colaborator puțin prea aprins, dar devotat; va fi de ajuns să-l mustrați cu blândețe după ce criza a trecut.

[635] Nu trebuie numai să-i alegem pe conducători, ci și să alegem momentul în care îi numim. Dacă avansarea are loc prea devreme, este o primejdie, căci omul riscă să nu fie la înălțimea sarcinii sale, să se prăbușească sub o răspundere pe care nu o poate purta sau să recurgă la expediente care dăunează bunului mers al treburilor. Dacă avansarea are loc prea târziu, riscăm să avem un conducător care și-a pierdut orice elan, orice inițiativă, un conducător care nu mai are resortul omului tânăr ce se avântă ca un biruitor la cucerirea unor sarcini noi și a unor răspunderi noi.
(A. Carrard)

[636] Ispita unui conducător puțin mai aprins este să caute să facă totul prin sine însuși, mai ales dacă nu este pe deplin mulțumit de ceea ce se face. Este o greșeală gravă. Adevăratul conducător lasă subordonaților săi maximumul de inițiativă și autonomie compatibil cu buna funcționare a serviciilor, pentru ca ei să se poată forma și să-și desfășoare liber posibilitățile.

Conducătorul trebuie să dezvolte la colaboratorii săi spiritul de inițiativă și să le dea răspunderi

[637] Conducătorul care își cunoaște meseria nu absoarbe comandamentul. Îl suscită și îl înmulțește. „A porunci înseamnă a naște comandament", spunea Lyautey. Înseamnă a face să prolifereze în țesuturile organismului... aceste celule vii: conducătorii...

Pentru a-și forma colaboratorii și a ușura legătura lor cu colegii, conducătorul nu trebuie să se mărginească strict, împreună cu ei, la faptele propriului lor serviciu. Este în interesul său să le ridice competența și să-i asocieze la propria sa muncă, explicându-le pentru ce anume dă directivele sale.

Înțelegând mai bine mersul gândirii sale, ei vor ajunge cel mai repede la acea stare a echipei ideale în care fiecare membru înțelege din jumătate de cuvânt gândurile conducătorului. Ceea ce contează, dacă voim să evităm primejdia simplei juxtapuneri, este să profităm de toate prilejurile pentru a arăta cum sarcina fiecăruia se leagă de aceea a celorlalți și trebuie să se armonizeze cu întregul.

[638] O oră de colaborare asupra unui punct precis face mai mult pentru educarea unei echipe decât o avalanșă de note de serviciu sau de chemări la ordine.

[639] Formarea conducătorului nu se dă prin cursuri **de la catedră** (*ex cathedra*). Căutând împreună cu ei o soluție la problemele practice ale vieții concrete, conducătorul modelează puțin câte puțin mentalitatea colaboratorilor săi în linia propriului său spirit.

[640] Un conducător nu trebuie să se teamă să încredințeze răspunderi, cu condiția ca acestea să fie proporționate cu valoarea și aptitudinile celui care trebuie să le poarte.

[641] Trebuie păstrată într-o echipă libertatea de a propune îmbunătățiri. Nimic nu este mai primejdios decât frânările repetate, care sfârșesc întotdeauna prin a opri motorul; inițiativele obosesc dacă sunt respinse prea des. Când o echipă este definitiv descurajată de a mai propune înnoiri, rutina este foarte aproape de a deveni regină.

[642] Conducătorul trebuie să știe să sporească, în cadrul dat, răspunderea subordonaților săi pe măsură ce aceștia devin capabili să o poarte. Trebuie, de asemenea, să-i ajute să-și biruiască dificultățile lăuntrice, să-i învețe să se cunoască mai bine, să-i orienteze mai bine asupra posibilităților care îi așteaptă, să le dea o noțiune mai dreaptă despre timpul necesar pentru atingerea unui scop sau a altuia.
(A. Carrard)

[643] Fiecare conducător trebuie să caute să dezvolte în subordonații săi încrederea în sine și inițiativa.

[644] După o greșeală, trebuie să se informeze asupra „motivelor" care i-au făcut să acționeze și să-i ajute să găsească ei înșiși cum ar fi trebuit să procedeze.

Este o greșeală gravă, atunci când subordonatul a lucrat cu bune intenții, să fie mustrat cu asprime și să i se micșoreze astfel puțina încredere în sine care îi mai rămâne.

[645] Bunătatea și răbdarea nu sunt semne de slăbiciune dacă subordonatul simte că, în spatele acestei bunătăți și acestei răbdări care vin din inimă, există voința fermă de a ajunge la scopul fixat.

[646] Nu vă temeți să faceți cunoscute, prin reuniuni plenare, în consilii restrânse sau cu prilejul contactelor individuale, scopurile acțiunii voastre. Arătați-le măreția, frumusețea și raportul lor cu interesul general.

Arătați, de asemenea, răspunderea fiecăruia în rezultatul ce trebuie obținut.

[647] Pe cât de mult oamenii se dezinteresează de rolul lor atunci când au impresia că sunt rotițele unei mașini a cărei rațiune de a fi și al cărei randament nu le cunosc, pe atât se pasionează pentru o chestiune care devine propria lor chestiune, fiindcă știu spre ce tinde și în ce măsură succesul ei depinde de ei.

[648] Ce trebuie gândit despre înmulțirea regulamentelor și a notelor de serviciu? Ca în toate lucrurile, este o chestiune de persoane și de măsură. Excesul numărului lor le face greu de asimilat; insuficiența lor îl împovărează pe conducător cu o mulțime de intervenții care îi risipesc timpul și puterile. Tocmai aici spiritul de finețe trebuie să știe să nuanțeze spiritul geometric.

[649] La fiecare treaptă a ierarhiei trebuie discernut ceea ce poate fi codificat și ceea ce trebuie lăsat hotărârii celui răspunzător. Fără îndoială, în treptele inferioare trebuie mai ales să se aplice sau să se facă aplicate reguli al căror text vine de la niveluri mai înalte. Dar acest automatism oarecum primitiv nu este lipsit de primejdii și este important să se lase inițiativei primelor trepte tot ceea ce poate fi lăsat.

Conducătorul trebuie să-și sprijine colaboratorii și să le întărească autoritatea

[650] Există mai multe feluri de a paraliza și, prin urmare, de a descuraja colaboratorii:

— intervenind fără rost și în toate chipurile în sectorul care le-a fost încredințat;

— chemând necontenit înaintea propriului nostru tribunal cauzele care țin de competența lor;

— neîngăduindu-le nicio inițiativă;

— dând impresia că găsim ridicolă sau absurdă orice idee pe care o propun;

— făcând să cadă asupra lor greșelile pentru care noi înșine suntem, într-o măsură mai mare sau mai mică, răspunzători.

[651] Adevăratul conducător își arată mai întâi tăria acoperindu-și inferiorii. Suflet de slugă, suflet de stăpân: care dintre ele va birui? Dacă biruie cel dintâi, cei smeriți sunt sacrificați pentru a face curte celor puternici. Dacă biruie celălalt, îți guvernezi subordonații și apoi îi aperi, asemenea unui tată pe copiii săi, până la a te sacrifica pe tine însuți... Această tărie care le lipsește contemporanilor noștri, în chip deosebit militarilor, va trebui să le fie redată.
(Antoine Rédier, *Căpitanul*)

[652] Este o ispită foarte mare pentru personalitățile puternice să nu știe să aibă încredere în alții. Se aud atât de des conducători

plângându-se de subordonații lor: „Nu se poate conta pe ei", „Lasă întotdeauna să treacă greșeli", „Nu au inițiativă" etc. Și de unde ar avea toate acestea? S-a căutat oare în chip sistematic să fie dezvoltați în această direcție?

[653] Există conducători care, pentru a-și afirma superioritatea, nu șovăie să-și denigreze colaboratorii. Ei săvârșesc o lucrare vătămătoare ale cărei prime victime vor fi ei înșiși.

[654] Evitați să aplicați o mustrare unui șef de serviciu înaintea unui terț; dar evitați mai ales să-i faceți observații înaintea unuia dintre subordonații săi, dacă nu voiți să-i subminați autoritatea și să semănați dezordinea în întreprinderea voastră.

[655] Prea mulți conducători uită să respecte competențele subordonaților lor. Desigur, când arde casa, se stinge incendiul înainte de a ne întreba cine l-a aprins!

Este o datorie să se intervină direct atunci când „arde", dar trebuie atunci avertizați imediat intermediarii, aceia peste care s-a „sărit", căci este vorba despre o ingerință directă în domeniul lor. Dacă nu se face aceasta, acești intermediari nu se mai pot simți răspunzători, de vreme ce le sunt schimbate dispozițiile fără a fi consultați și fără a fi orientați. Înseamnă totodată a le răpi orice plăcere a muncii și a le micșora autoritatea asupra subordonaților.

[656] Este vorba de risipirea geloziei sau a invidiei care îi pot ridica pe subalterni împotriva superiorilor lor? Conducătorul va scoate în relief valoarea tehnică sau morală a acestora din urmă și le va consolida poziția delegându-le autoritatea sa nu numai, după cum este obiceiul, pentru comandament și reprimare, ci și pentru ajutor și răsplătire.

Conducătorul trebuie să creeze „atmosfera”

[657] Atmosfera de simpatie pe care anumiți conducători știu să o creeze în jurul lor este în chip eminent favorabilă îmbunătățirii și coordonării echipei. Colaboratorii se inspiră atunci în chip firesc din exemplul conducătorului, prin acel mimetism inconștient care ne face să ne modelăm după afecțiunile noastre; iar devotamentul lor poate suplini multe lipsuri inițiale, netezind dificultățile de adaptare.
(Courau)

[658] Munca trebuie să-i facă bine aceluia care o împlinește. Fiecare ar trebui să găsească în munca sa sentimentul de bunăstare care decurge din punerea în valoare a unei forțe vii înrădăcinate în natura sa; munca în comun, colaborarea într-o mare întreprindere, ar trebui să răspundă sentimentului de sociabilitate, nevoii de a nu te simți izolat, care se găsește în fiecare ființă omenească.

A putea lucra și a te dărui pentru ceva care te depășește ar trebui să-l ridice pe om deasupra lui însuși și să-l umple de o profundă satisfacție lăuntrică.
(A. Carrard)

[659] Oricare ar fi natura tulburării morale de care vă puteți teme la colaboratorii voștri, veți găsi un excelent remediu preventiv în buna dispoziție. Lyautey recomandă „să se lucreze frumos”; eu aș adăuga că trebuie și „să se lucreze cu voie bună”.

Dați voi înșivă exemplul voioșiei; exemplul vostru va fi molipsitor și, răspândind în jurul vostru însuflețirea pentru muncă, veți câștiga și simpatii folositoare. Să știți, după sfatul lui Horațiu, să vă uitați la

vreme gravitatea — **să fii, la locul potrivit, puțin nebun** (*desipere in loco*) — și să nu vă temeți, cu colaboratori de același nivel social și de bună educație, să aruncați o vorbă de duh în mijlocul unei discuții serioase; aceasta este uneori o destindere folositoare pentru a reînsufleți atenția și a suscita idei noi.

[660] Se va întâmpla adesea ca uneia dintre vorbele voastre să i se atribuie o importanță cu mult mai mare decât aceea pe care i-ați dat-o în gând; sau se va vedea, într-una dintre observațiile voastre, o intenție de mustrare pe care nu ați pus-o acolo. Este cu neputință să se evite cu totul acest neajuns, mai ales atunci când urgența unei hotărâri sau o altă preocupare vă împiedică să vă cântăriți exact cuvintele; dar aveți grijă să vă păstrați, în afara momentelor de acțiune, ceasuri de convorbire liberă cu colaboratorii voștri și puneți-i îndeajuns în încredere pentru ca o explicație sinceră să poată avea loc.

Arta de a face echipă cu ceilalți conducători

[661] Echipa nu este nici o trupă înrobită prin necesitate sau constrângere, nici o clientelă atrasă de favorurile pe care le poate împărți un om puternic...

Echipa este un grup de oameni uniți printr-o legătură organică, adică prin slujirea unei opere sau a unei cauze comune, căreia îi poartă un devotament egal și ale cărei eforturi le împart între ei potrivit darurilor, capacităților sau mijloacelor fiecăruia, fără grijă de competiție, rivalitate sau intrigă, asociați pentru rezultatul întregului,

iar nu pentru succesul unei anumite sorți particulare. Aceasta a fost formula tuturor marilor lucrări care au făurit civilizațiile omenești.
(Lucien Romier)

[662] Pentru ca o echipă să poată săvârși o lucrare rodnică, trebuie să existe concordanță a spiritelor și a voințelor. Nu fiecare trebuie să facă aceleași gesturi, dar trebuie ca gesturile unuia să nu le stinghereasc pe ale celuilalt. Trebuie ca fiecare, la locul său, să ușureze sarcina aproapelui său.

Pentru aceasta, fiecare trebuie să urmărească, măcar cu coada ochiului, activitatea celorlalți, fie și numai pentru a-și potrivi și sincroniza propria activitate cu a lor.

Pentru aceasta, de asemenea, fiecare trebuie să știe să se uite pe sine și să nu se avânte înainte cu riscul de a provoca o rupere a echilibrului.

[663] Munca în echipă presupune deplina încredere între coechipieri: încredere în loialitatea lor și în atitudinea lor.

[664] Când șefii de serviciu nu se înțeleg bine între ei, rezultă o tulburare, o adevărată gripare a angrenajelor, iar întreaga operă suferă. De altfel, este cu neputință ca, mai devreme sau mai târziu, subordonații să nu-și dea seama de aceasta; iar atunci tulburarea nu va face decât să se accentueze, căci una din două: ori vor lua partea unuia dintre conducători împotriva celorlalți și îi vor întări astfel împotrivirea, cu riscul de a compromite grav și de a împiedica orice împăcare a spiritelor; ori îi vor cuprinde pe toți conducătorii în același dispreț, pierzând orice încredere în ei, de vreme ce nici măcar între ei nu sunt capabili să se înțeleagă.

[665] Nu trebuie să avem naivitatea de a crede că este ușoară colaborarea între conducători aflați alături. Prin definiție, orice conducător este un caracter, iar cu cât caracterele sunt mai pronunțate, cu atât pot fi și mai tăioase. Orice conducător are răspunderi de asumat, interese de apărat, care pot fi în contradicție cu acelea ale colegului său.

De aceea trebuie să existe, de ambele părți, o voință întreținută cu loialitate de înțelegere reciprocă.

[666] Nimic nu este mai primejdios pentru unitatea și eficiența unei echipe decât criticile sistematice ale unui veșnic nemulțumit.

Pe cât critica este întăritoare atunci când, chiar vie în forma sa, este binevoitoare și constructivă în fond, pe atât critica este dizolvantă atunci când, chiar agreabilă în exprimare, este negativă și scăldată în amărăciune.

[667] Acela care nu îndrăznește să imagineze și nici măcar nu-și dă osteneala să creeze nu are dreptul să critice manevrele greșite ale acelora care îndrăznesc și acționează... Nu prin vorbe, prietene, trebuie să critici, ci prin fapte, încercând să faci mai bine decât noi.

[668] Atmosfera unei echipe în care fiecare pândește greșelile celorlalți devine repede irespirabilă și paralizantă.

[669] Cea dintâi lege a echipei este ajutorarea frățească, în slujba scopului echipei. A voi să te ridici pe seama celorlalți, a te bucura să scoți în evidență lipsa unui coechipier înseamnă a ruina unitatea echipei și a o face incapabilă să-și împlinească misiunea.

[670] Înțelegerea, coordonarea, cordialitatea sunt cele trei virtuți dintâi pe care fiecare membru al echipei trebuie să aibă grijă să le practice, dacă nu voiește ca echipa sa să fie lovită de moarte.

[671] Trebuie ca fiecare să fie hotărât să nu lase să se învenineze neînțelegerile dintre oameni care, uneori, sunt cu atât mai sensibili asupra formei cu cât sunt de acord asupra fondului.

[672] Efortul de înțelegere reciprocă presupune:

1. să încercăm să-i înțelegem pe ceilalți;
2. să încercăm să ne facem înțeleși de ceilalți.

Un conducător nu joacă niciodată rolul celui neînțeles.

[673] Uneori este de ajuns o explicație loială și plină de încredere pentru a risipi echivocurile și a pune lucrurile la punct. Ceea ce contează este, de ambele părți, cea mai deplină loialitate: minciuna este corozivă și dizolvantă. Sufletele intră în comuniune prin ceea ce au mai adevărat.

[674] Francheța dintre conducători nu trebuie să fie niciodată brutală, iar experiența dovedește că, cu cât trebuie să se lucreze mai mult împreună, cu atât trebuie să se fie mai credincios tuturor delicateților celei mai desăvârșite curtoazii. Ar fi o greșeală să se creadă că, fiindcă se trăiește împreună, ne putem dispensa de ele.

În orice caz, trebuie să ne ferim cu orice preț de discuțiile violente și de acele cuvinte ireparabile care sunt semnul unui suflet ce a încetat să mai fie stăpân pe sine.

[675] Este întotdeauna cu putință, între oameni de bunăvoință, să se explice, poate chiar cu oarecare vivacitate, fără să înceteze a se stima și a se respecta.

[676] Foarte adesea, când ne punem în locul colegului nostru, îi înțelegem mai bine poziția și găsim totodată argumente mai bune pentru a o apăra pe a noastră, dacă ea este într-adevăr vrednică de apărat.

[677] Cordialitatea și buna dispoziție constituie atmosfera ideală pentru o echipă de conducători, iar fiecare are datoria să contribuie la ea.

Să ne preocupăm de progresul nostru moral sau, pentru a vorbi în termeni mai obișnuiți și mai practici, de îmbunătățirea caracterului nostru și să evităm acele fricțiuni copilărești care, pentru a sluji un interes personal, seamănă dezbinarea, atunci când avem atât de multă nevoie să fim uniți. Nu se află oare aici originea tuturor relelor noastre? Cum am putea, într-adevăr, să îndrăznim a predica pacea și a semăna discordia? A vorbi despre concordie și fraternitate și a întreține ura în inimi înseamnă a-ți trăda țara!
(Căpitanul Roguert, *Forțele morale*)

[678] Când colaborarea nu este sinceră, opera suferă. Actorul care caută să strălucească pe seama colegilor săi poate reuși, dar întregul va avea de suferit.

[679] Talleyrand era prea fin și avea prea multă experiență a controverselor diplomatice pentru a nu ști că este greșit să ai prea multă dreptate în ele, că trebuie să negociezi, nu să pledezi, și că nimic nu este mai primejdios acolo decât succesele de aparență, pe

care adversarul le trece întotdeauna la pasivul celui care le dobândește și caută apoi să i le facă plătite.

Avea, de asemenea, prea multă obișnuință cu „dragii colegi" pentru a nu ști că a-i umili nu este mijlocul de a-i câștiga sau neutraliza.
(Contele de Saint-Aulaire, *Talleyrand*)

[680] Spiritul de echipă este împiedicat sau ruinat atunci când oamenii nu cred în sarcina comună, când fiecare pretinde să se înțeleagă numai cu acela care îi place sau îi seamănă, când amorul propriu devine regula eforturilor și când încetează stima sau încrederea reciprocă pe care o întreține, oricare ar fi incidentele, certitudinea unui devotament comun superior slăbiciunilor trecătoare.

[681] A lucra în echipă înseamnă a te insera într-o mișcare, iar nu a băga mișcarea în buzunarul tău.

A face echipă înseamnă a te lepăda de tine însuți în vederea rezultatului comun, realizat printr-un ajutor reciproc comun.

De aici rezultă, pe de o parte, sacrificii, un efort către celălalt și smerenia muncilor anonime; dar, pe de altă parte, numeroase bucurii curate, un entuziasm comun și deplinătatea unei acțiuni concertate.

A face echipă înseamnă, în chip esențial, a prefera amorului propriu iubirea frățească și slavei personale slava lui Dumnezeu.
(Pierre Schaeffer)

Concluzie

Taina conducătorului

[682] Ne rătăcim atunci când, pentru a rezolva marile probleme ale omenirii, ne îndepărtăm de marile principii care sunt însăși temelia civilizației noastre și însăși esența creștinismului.
(Foch)

[683] De îndată ce oamenii pretind să organizeze pământul fără Dumnezeu, de îndată ce renunță la acea parte de viață contemplativă sau, cum spunea Sfântul Pavel, la acea „viețuire în cer" pentru care sunt făcuți, uită repede că sunt fiii aceluiași Tată și că sunt prea mari pentru ca vreo cucerire pământească să poată sătura nevoia lor nesățioasă de fericire.

Atunci le trebuie mereu mai multe bogății, mereu mai multă putere, mereu mai multe cuceriri, mereu mai multă dominație; orice împărțire li se pare o atingere adusă nevoii lor de măreție sau de

expansiune, iar orice individ care pune piedică înaintării lor devine un dușman.

[684] Dacă urmărirea bunurilor pământești constituie totul pentru om, nu mai poate exista nicio limită în căutarea lor.

Dacă, dimpotrivă, esențialul pentru om este să cultive viața sufletului și să se pregătească pentru viața veșnică, devine cu putință să se introducă o anumită măsură în activitatea sa economică.

Numai **omul religios** (*Homo Religiosus*) îl poate împiedica pe **omul făuritor** (*Homo Faber*) să se preschimbe într-o brută nesățioasă, cuprinsă de amețeala măreției materiale, adevărat lup pentru om.

Să se recitească, în Evanghelia după Sfântul Ioan (cap. XIII), ceea ce s-ar putea numi carta autorității creștine, acea admirabilă scenă în care Cristos, Învățător și Domn, depozitar al întregii autorități, a voit să spele picioarele ucenicilor Săi. El voia să-i învețe pe aceia care, de-a lungul veacurilor, aveau să dețină o părticică de autoritate să se socotească slujitori ai inferiorilor lor. Voia astfel să-i apere împotriva orgoliului și vanității, care constituie ispita profesională a conducătorului.
(Părintele Forestier)

[685] Am căutat multă vreme cauzele adânci ale crizei morale și economice prin care trece lumea. N-am găsit decât una singură care să mă mulțumească, mai exact, care să satisfacă rațiunea mea: civilizația noastră creștină a pierdut spiritul care o însuflețea, care o susținea și o înălța, spiritul lui Cristos.

Dacă nu se va pătrunde din nou de el, este condamnată.

Măsurile aproape toate superficiale și vremelnice care se iau astăzi pentru a lupta împotriva decăderii materiale și spirituale care ne amenință nu vor sluji la nimic — presupunând că cele mai multe dintre ele nu sunt chiar vătămătoare — dacă nu vor fi însoțite de o adevărată regenerare a inimilor. Aceasta înseamnă că nu văd mântuirea pământească, asemenea mântuirii sufletului, decât într-o întoarcere la creștinism; firește, la creștinismul adevărat, lăuntric și convins, iar nu la creștinismul verbal și formal cu care mulți ar voi să se mulțumească.

(M. Pilet-Golaz, președinte al Confederației Elveției, scrisoare adresată în august 1939 unei reuniuni a Grupului de la Oxford)

[686] Uitarea de sine, abnegația și iubirea aproapelui, cu alte cuvinte smerenia și caritatea, aceste două mari virtuți ale Evangheliei, sunt, atât în conducători, cât și în supuși, temelia cetății creștine. Nimic nu este mai necesar decât ele acelora care primesc, așa cum se cuvine, cu respect și cu cutremur, povara zdrobitoare de a-i conduce pe aceia pe care Dumnezeu i-a făcut egalii lor și pe care Cristos i-a făcut frații lor și ai Săi.

Blând și smerit cu inima. — Să vă iubiți unii pe alții. — Să căutați nu să fiți slujiți, ci să slujiți. Aceste cuvinte ale Mântuitorului sunt în același timp programul adevăratei autorități și carta ascultării cu adevărat morale.

(Părintele Mersch, *Morala şi Trupul Mistic*)

[687] A fi conducător: rol zdrobitor dacă ești singur și atât de măreț atunci când te sprijini pe Dumnezeu Însuși.

A fi conducător: sufletul unui grup, clopotnița unui sat, exemplul, călăuza, cel dintâi, nu atât prin onoruri, cât prin poveri, nu atât prin galoane, cât prin griji; acela care trebuie să fie cel mai viteaz, cel mai resemnat, cel mai înțelept; acela spre care se întorc privirile când cad torpilele; acela care nu are dreptul să rămână în adăpostul său, căruia nu-i este îngăduit să se teamă, care răspunde înaintea conștiinței sale, înaintea lui Dumnezeu, nu numai pentru sine, ci și pentru ceilalți; acela care trebuie să se uite pe sine și să se sacrifice; acela căruia Patria i-a încredințat un anumit număr dintre copiii săi și care poate fi păstorul cel bun sau ucigașul lor.

A fi conducător: ce calități, nu profesionale, ci morale, cere acest rol mai presus de toate sacru! Ce daruri trebuie să posezi, în război ca și în pace, pentru a fi dintre aceia pe care ceilalți îi urmează sau îi imită? Voi răspunde foarte simplu, numind virtuțile teologale: Credința, Speranța și Caritatea.
(Aspirantul Jean Bouvier, mort pe câmpul de onoare)

[688] Viața socială implică raporturi de autoritate și de supunere și, întrucât Dumnezeu l-a creat pe om sociabil, El a voit raporturile dintre inferior și superior. A te supune autorității înseamnă a respecta ordinea divină; a porunci și a te face ascultat atunci când ești învestit cu autoritate înseamnă, de asemenea, a împlini ordinea divină.

Trebuie ca acela care poruncește să poată scoate puterea de a se impune celorlalți din convingerea că va coopera la împlinirea voinței lui Dumnezeu, iar acela care se supune trebuie să poată respinge orice ispită de răzvrătire sugerată de gândul că, la urma urmei, un om valorează cât alt om, spunându-și: „Dumnezeu voiește aceasta."
(Kieffer, *Echilibru şi autoritate*)

[689] Sufletul conducătorului, al conducătorului vrednic de acest nume, mi se pare atât de deplin frumos, încât văd în el cea mai înaltă expresie a visului pe care Dumnezeu l-a avut asupra făpturii omenești.
(Deschar)

[690] Franței îi trebuie conducători inteligenți, care să înțeleagă nevoile sufletelor vremii lor, care să pătrundă, la lumina Credinței, planurile de iubire ale lui Dumnezeu asupra Franței; conducători activi, care, înțelegând cuvântul lui Lyautey: „bucuria sufletului se află în acțiune", voiesc să fie nu „visători slabi", ci „constructori trainici"; conducători plini de speranță, după chipul lui Péguy, care a cântat „uimitoarea mică speranță care le trage pe toate după ea și care Îl uimește pe Dumnezeu Însuși"; în sfârșit, conducători caritabili și buni, căci vremea autorității de dominație a trecut și este mai adevărat ca niciodată că „taina comandamentului este iubirea".
(Mons. Martin, pe atunci episcop de Le Puy, 24 ianuarie 1941)

[691] Conducătorul trebuie să se facă iubit. Iată răspunsul la întrebările apăsătoare care se ridică în fiecare clipă atunci când se privește povara atât de grea a comandamentului. Încrederea și afecțiunea sunt acelea care rezolvă, în realitate, toate dificultățile.

A-i face pe subordonați să înțeleagă concepția, planul întreprinderii, a insufla voința sa tuturor executanților. Dar, dacă ne gândim bine, aceasta înseamnă a le comunica propriul suflet, a intra în comuniune cu ei într-o concordie desăvârșită, a împlini împreună o datorie colectivă, a coordona eforturile pentru realizarea unui bine general în dreptate; să spunem că înseamnă a uni oamenii între ei pentru Dumnezeu, datorie supremă și bine absolut, și să-i dăm numele teologic: aceasta este propriu-zis caritatea.

[692] Cea dintâi calitate cerută unui conducător este ca el să fie, înainte de toate, o personalitate, adică, potrivit însăși etimologiei cuvântului, un organ prin care trece sunetul: **per-son-alitate**.

Un conducător trebuie să fie capabil să simtă destinul nu numai al întreprinderii pentru care lucrează, ci și al fiecăreia dintre persoanele care îi sunt încredințate. Trebuie, așadar, să fie cineva îndeajuns de desprins de preocuparea de sine pentru a putea înțelege planul Creatorului.
(A. Carrard)

[693] De fiecare dată când m-am lăsat în viața creștină, am slăbit și ca conducător.
(Rigaux)

[694] Dumnezeu este Stăpânul suprem, autorul tuturor lucrurilor. Autoritatea Sa este suverană. Dar, într-un elan negrăit de iubire, El îi asociază pe oameni la lucrarea Sa în lume.

Departe de a face din ei sclavi sau chiar numai slujitori, El le oferă să devină colaboratorii și prietenii Săi.

[695] Având în mâini instrumente, conducătorul nu este oare el însuși, în mâinile Creatorului, un alt instrument?

În cele din urmă, lucrarea lui Dumnezeu este aceea pe care el are sarcina de a o face să fie împlinită. Fie că este vorba de a conduce o armată sau de a întemeia o operă, de a însufleți o uzină sau de a lansa corăbii, el va încerca să intre în legătură cu Cerul pentru a cunoaște spre ce îl rânduiește pe el și pe ai săi voința suverană.

[696] Această cunoaștere va fi cea mai bună temelie a dezinteresării și tenacității sale. Va avea mai puține scrupule în a le cere subordonaților să renunțe la preferințele lor pentru a alcătui o voință unanimă și, la aceste înălțimi, ascultarea însăși va fi mai spontană.

[697] Conducătorul care și-a înțeles misiunea de conducător va simți, mai devreme sau mai târziu, că sarcina îl depășește. Este o asemenea distanță între idealul întrezărit și realizarea trăită, o asemenea deosebire între ceea ce suntem și ceea ce ar trebui să fim! Oamenii sunt uneori atât de derutanți, iar evenimentele atât de tulburătoare!

Mai mult, pe măsură ce un conducător înaintează, pare că, printr-un joc tainic și fatal, răspunderile sale sporesc. Atunci conducătorul simte nevoia unei lumini și a unei puteri superioare.

Unde le va găsi, dacă nu lângă Acela a Cărui autoritate este temelia oricărei autorități, a Cărui cunoaștere este focarul oricărei lumini adevărate, a Cărui iubire este izvorul oricărei energii binefăcătoare?

[698] Taina conducătorului nu este alta decât Dumnezeu Însuși, Care nu-l respinge niciodată pe acela care vine la El cu încredere și se sprijină cu smerenie pe El; Dumnezeu, Care a făgăduit să ducă la împlinire lucrările celui care lucrează în Numele Său ca un slujitor bun și credincios: **a dus la împlinire lucrările lui** (*complevit labores illius*).

SFÂRȘIT

Adevărul de Veacuri este o editură dedicată publicării textelor doctrinare catolice provenite din Magisteriu și din tradiția preconciliară. Oferă lucrări recunoscute, cu respectarea surselor și a sensului original al textelor. Activitatea sa urmărește claritatea, fidelitatea și transmiterea învățăturii.

adevaruldeveacuri.ro